

Identificación de los posibles riesgos contractuales en el desarrollo de franquicias de la empresa Bon Pan

*Tesis presentada para optar al título de Magíster de la Universidad de Buenos Aires,
Área Agronegocios*

Diana Carolina Vanegas Jiménez
Ingeniera de Alimentos - Universidad de La Salle- 2010

Lugar de trabajo: Buenos Aires



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires

COMITÉ CONSEJERO

Director de tesis

Sebastián Ignacio Senesi

Ing. Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)

Magister en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Consejero de Estudios

Hernán Palau

Ing. En Producción Agropecuaria (Universidad Católica Argentina)

Magister en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

JURADO DE TESIS

Francisco Oscar Faranda

Contador Público Nacional (Universidad de Buenos Aires)

Juan Patricio Gunning

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)

Master of Business Administration (IAE Business School)

FECHA DE DEFENSA

9 de Marzo del 2015

Dedicatoria

A mi familia quien me ha apoyado y me brinda todas las herramientas para ser una profesional íntegra. En especial a mi mamá porque me inspira con su valentía para hacer todo lo que me plantee en la vida.

Agradecimientos

Agradezco a Sebastián Senesi, quien con dedicación y empeño contribuyó en la dirección y desarrollo de esta tesis.

También a Hernán Palau, quien desde la codirección, aportó la información y apoyo necesarios para culminar este trabajo.

Gracias a la Gerencia de Bon Pan, porque me apoyó con la información necesaria para elaborar y analizar el caso de franquiciamiento de la empresa y a quienes espero les sirva mi estudio.

De igual forma, agradezco a todos aquellos que brindaron la información de las empresas franquiciantes, que no los puedo mencionar por confidencialidad, pero a quienes amablemente he agradecido por brindarme lo más valioso del ser humano: “el tiempo”.

Gracias a Evangelina Dulce por darme la información necesaria para la correcta elaboración del trabajo escrito y por ser parte activa del equipo de trabajo del Programa de Agronegocios y Alimentos de la Universidad de Buenos Aires.

Agradezco a mi madre por su apoyo incondicional para culminar este trabajo.

Gracias a Dios por poner a las personas indicadas en mi camino, para guiarme y apoyarme, ya que todos ellos contribuyeron en la culminación de mis estudios.

Declaración

Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifique explícitamente las contribuciones de otros), y que este material no lo he presentado, en forma parcial o total, como una tesis en ésta u otra institución.

Diana Carolina Vanegas Jiménez

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	XVI
ABSTRACT	XVII
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2. OBJETIVOS	4
<i>1.2.1. Objetivo General.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.2. Objetivos Específicos</i>	<i>4</i>
1.3. JUSTIFICACIÓN	5
1.4. DELIMITACIÓN.....	5
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA	6
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO	10
3.1. LA NUEVA ECONOMÍA INSTITUCIONAL	10
<i>3.1.1. Análisis estructural discreto.....</i>	<i>12</i>
<i>3.1.2. Institucional.....</i>	<i>13</i>
<i>3.1.3. Organizacional.....</i>	<i>14</i>
<i>3.1.4. Tecnológico</i>	<i>15</i>
<i>3.1.5. Los supuestos del comportamiento humano.....</i>	<i>16</i>
<i>3.1.6. La transacción como unidad básica de análisis</i>	<i>17</i>
<i>3.1.7. La estructura de gobernancia</i>	<i>18</i>
3.2. TEORÍA DE LOS CONTRATOS.....	20
3.3. TEORÍA DE LA AGENCIA.....	22

3.4. SUBSISTEMA Estrictamente COORDIANDO (SSEC).....	23
3.4.1. <i>La complejidad de los derechos de propiedad y los contratos</i>	23
3.5. LA FRANQUICIA.....	24
3.5.1. <i>Generalidades</i>	24
3.5.2. <i>Asociación de estrategias competitivas y estructuras de gobernancia.....</i>	26
3.5.3. <i>Coordinación de cadenas agroindustriales para las franquicias de alimentos... </i>	29
3.5.4. <i>Identificación de las redes de la empresa</i>	30
3.5.5. <i>Responsabilidades contractuales</i>	31
3.5.6. <i>Especificidad de activos</i>	32
3.5.7. <i>Activos específicos físicos</i>	32
3.5.8. <i>Activos específicos de recursos humanos.....</i>	33
3.5.9. <i>Activos específicos tecnológicos</i>	33
3.5.10. <i>Activos específicos de marca.....</i>	33
3.5.11. <i>Especificidad de ubicación.....</i>	34
3.5.12. <i>Especificidad de tiempo</i>	34
3.5.13. <i>Identificación de los activos específicos involucrados</i>	34
3.5.14. <i>Identificación de los riesgos en función de los activos específicos.....</i>	35
CAPÍTULO 4. LA EMPRESA BON PAN.....	37
4.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO	37
4.2. FORMATOS DE NEGOCIO	40
4.2.1. <i>Restaurante.....</i>	40
4.2.2. <i>Punto Express.....</i>	40
4.3. MERCADO OBJETIVO	42
4.4. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO	43

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DISCRETO DEL SSEC BON PAN.....	45
5.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO	45
5.2. ENTORNO INSTITUCIONAL	45
5.3. ENTORNO ORGANIZACIONAL	48
<i>5.3.1. Análisis de las transacciones</i>	<i>50</i>
5.4. ENTORNO TECNOLÓGICO	54
5.5. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO	56
CAPÍTULO 6. RELACIONES CONTRACTUALES FRANQUICIANTE- FRANQUICIADO DE LAS EMPRESAS “A” Y “B”	60
6.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO	60
6.2. ESTUDIO DE LA RELACIÓN CONTRACTUAL DE LA EMPRESA “A” CON SUS FRANQUICIADOS	60
<i>6.2.1. SSEC de “A”</i>	<i>61</i>
<i>6.2.2. Identificación de los activos específicos involucrados en la transacción.....</i>	<i>62</i>
<i>6.2.3. Funciones y responsabilidades de franquiciante – franquiciado</i>	<i>65</i>
6.3. ESTUDIO DE LA RELACIÓN CONTRACTUAL DE LA EMPRESA “B” CON SUS FRANQUICIADOS	70
<i>6.3.1. SSEC de “B”</i>	<i>71</i>
<i>6.3.2. Identificación de los activos específicos involucrados en la transacción.....</i>	<i>72</i>
<i>6.3.3. Funciones y responsabilidades de franquiciante – franquiciado</i>	<i>74</i>
6.4. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO	76
CAPÍTULO 7. PROYECCIÓN DE BON PAN COMO FRANQUICIANTE.....	79
7.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO	79

7.2. PROYECCIÓN DEL SUBSISTEMA Estrictamente Coordinado (SSEC)	79
7.2.1. <i>Análisis de las transacciones</i>	80
7.2.2. <i>Análisis Riesgo Contractual - Identificación activos específicos involucrados en la transacción franquiciante-franquiciado</i>	83
7.2.3. <i>Funciones y responsabilidades de franquiciante – franquiciado</i>	86
7.3. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO	89
CAPÍTULO 8. LOS RIESGOS CONTRACTUALES.....	93
8.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO	93
8.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS.....	93
8.2.1. <i>Riesgos relacionados con los activos específicos</i>	94
8.2.2. <i>Riesgos relacionados con las funciones.....</i>	105
8.2.3. <i>Otros riesgos</i>	115
CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES.....	120
CAPÍTULO 10. BIBLIOGRAFÍA.....	123
CAPÍTULO 11. ANEXOS	127

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 4.1. ORGANIGRAMA BON PAN PRIMEROS AÑOS	38
GRÁFICO 4.2. ORGANIGRAMA BON PAN AÑO 2014.....	39
GRÁFICO 4.3. FORMATO DE NEGOCIO BON PAN EXPRESS	41
GRÁFICO 5.4. SUBSISTEMA Estrictamente Coordinado BON PAN	50
GRÁFICO 6. 5. SSEC DE "A"	62
GRÁFICO 6. 6. SSEC DE "B"	71
GRÁFICO 7.7. PROYECCIÓN DEL SUBSISTEMA Estrictamente Coordinado DE BON PAN Y TRANSACCIÓN A ANALIZAR.	79

INDICE DE CUADROS

CUADRO 3.1. FUNCIONES, ANÁLISIS DE RESPONSABILIDADES.	31
CUADRO 3.2. ANÁLISIS DE ESPECIFICIDAD DE ACTIVOS: FÍSICOS, TECNOLÓGICOS, HUMANOS Y DE MARCA.	35
CUADRO 3.3. ANÁLISIS DE ESPECIFICIDAD: TEMPORAL Y DE UBICACIÓN.	35
CUADRO 3.4. RESUMEN DE ESPECIFICIDADES Y POSIBLES RIESGOS EN LA RELACIÓN CONTRACTUAL.	36
CUADRO 4.5. MERCADO OBJETIVO A PARTIR DE SU SEGMENTACIÓN.	42
CUADRO 5.6. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROVEEDORES DE BON PAN.	49
CUADRO 5.7. ATRIBUTOS DE LAS TRANSACCIONES DEL SSEC BON PAN.	51
CUADRO 6.8. ANÁLISIS DE ESPECIFICIDAD DE ACTIVOS: FÍSICOS, TECNOLÓGICOS, HUMANOS Y DE MARCA – CASO “A”	63
CUADRO 6.9. ANÁLISIS DE ESPECIFICIDAD: TEMPORAL Y DE UBICACIÓN – EMPRESA “A”	64
CUADRO 6.10. FUNCIONES, ANÁLISIS DE RESPONSABILIDADES – EMPRESA “A”	65
CUADRO 6.11. ANÁLISIS DE ESPECIFICIDAD DE ACTIVOS: FÍSICOS, TECNOLÓGICOS, HUMANOS Y DE MARCA – EMPRESA “B”	72
CUADRO 6.12. ANÁLISIS DE ESPECIFICIDAD: TEMPORAL Y DE UBICACIÓN – EMPRESA “B”	74
CUADRO 6.13. FUNCIONES, ANÁLISIS DE RESPONSABILIDADES – EMPRESA “B”	74

CUADRO 7.14. ATRIBUTOS DE LAS TRANSACCIONES DE LA PROYECCIÓN DEL SSEC DE BON PAN	
.....	81
CUADRO 7.15. ANÁLISIS DE ESPECIFICIDAD DE ACTIVOS: FÍSICOS, TECNOLÓGICOS, HUMANOS Y DE MARCA – BON PAN (TRANSACCIÓN FRANQUICIANTE - FRANQUICIADO)	84
CUADRO 7.16. ANÁLISIS DE ESPECIFICIDAD: TEMPORAL Y DE UBICACIÓN – BON PAN (TRANSACCIÓN FRANQUICIANTE-FRANQUICIADO).....	85
CUADRO 7.17. FUNCIONES, ANÁLISIS DE RESPONSABILIDADES - BON PAN (TRANSACCIÓN FRANQUICIANTE - FRANQUICIADO)	86
CUADRO 8.18. POSIBLES RIESGOS INVOLUCRADOS A LOS ACTIVOS ESPECÍFICOS FÍSICOS DE LAS EMPRESAS “A”, “B” Y BON PAN.....	94
CUADRO 8.19. POSIBLES RIESGOS INVOLUCRADOS A LOS ACTIVOS ESPECÍFICOS TECNOLÓGICOS DE LAS EMPRESAS “A”, “B” Y BON	96
CUADRO 8.20. POSIBLES RIESGOS INVOLUCRADOS A LOS ACTIVOS ESPECÍFICOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS “A”, “B” Y BON PAN	98
CUADRO 8.21. POSIBLES RIESGOS INVOLUCRADOS AL ACTIVO ESPECÍFICO DE MARCA DE LAS EMPRESAS “A”, “B” Y BON PAN.....	99
CUADRO 8.22. POSIBLES RIESGOS INVOLUCRADOS AL ACTIVO ESPECÍFICO TEMPORAL DE LAS EMPRESAS “A”, “B” Y BON PAN.....	101
CUADRO 8.23. POSIBLES RIESGOS INVOLUCRADOS A LOS ACTIVOS ESPECÍFICOS DE UBICACIÓN DE LAS EMPRESAS “A”, “B” Y BON PAN.....	103

CUADRO 8.24. POSIBLES RIESGOS INVOLUCRADOS CON FUNCIONES CORRESPONDIENTES A LA PRODUCCIÓN Y OPERACIÓN DE PUNTOS DE VENTA DE LAS EMPRESAS “A”, “B” Y BON PAN	105
CUADRO 8.25. POSIBLES RIESGOS INVOLUCRADOS A LAS FUNCIONES CORRESPONDIENTES A LA COMUNICACIÓN DE LAS EMPRESAS “A”, “B” Y BON PAN	109
CUADRO 8.27. POSIBLES RIESGOS INVOLUCRADOS A LAS FUNCIONES CORRESPONDIENTES A LA INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS “A”, “B” Y BON PAN.....	110
CUADRO 8.27. POSIBLES RIESGOS INVOLUCRADOS A LAS FUNCIONES CORRESPONDIENTES A LOS PAGOS DE LA FRANQUICIA DE LAS EMPRESAS “A”, “B” Y BON PAN	111
CUADRO 8.28. POSIBLES RIESGOS INVOLUCRADOS A LAS FUNCIONES CORRESPONDIENTES AL LOCAL, INSTALACIONES Y EQUIPOS DE LAS EMPRESAS “A”, “B” Y BON PAN	113
CUADRO 8.29. POSIBLES RIESGOS INVOLUCRADOS A LAS FUNCIONES CORRESPONDIENTES A LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS “A”, “B” Y BON PAN.....	114
CUADRO 8.30. OTROS RIESGOS QUE PUEDEN AFECTAR A BON PAN.....	116

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CPA – Centro de Producción y Abastecimiento

DIAN – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

Fdo. – Franquiciado

Fte. – Franquiciante

ICONTEC - Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación

INVIMA – Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos

I&D – Investigación y desarrollo

MP – Materias Primas

SSEC – Subsistema Estrictamente Coordinado

t - transacción

RESUMEN EJECUTIVO

BON PAN es una empresa creada en el año 2009, dedicada principalmente a la panificación y desayunos con producción y puntos de venta propios. Actualmente está presente en Colombia con cinco puntos de venta en las ciudades de Manizales y Pereira. Gracias a su imagen, productos y servicio se ha convertido en uno de los lugares de consumo preferidos por los habitantes de la región. Se ha detectado el potencial de crecimiento que tiene esta empresa y se pretende aumentar su market share o participación en el mercado colombiano principalmente. Sin embargo, el limitado capital propio disponible para incrementar la cantidad de puntos de venta en el país dificulta su crecimiento, así entonces se propuso el franquiciamiento de puntos de venta. El objetivo de éste documento fue identificar los riesgos que puedan existir en la relación contractual franquiciante- franquiciado y que deben ser protegidos por el contrato de franquicias. Se diagramo el Subsistema Estrictamente Coordinado de Bon Pan como franquiciante, se encontró que los activos específicos de mayor riesgo son: la formulación de productos, manual de operaciones, marca y ubicación de los locales. También, que sus responsabilidades como franquiciante son: elaboración de materias primas, alianzas, benchmarking, proyecciones del negocio y apoyo al franquiciado. Las funciones del franquiciado son: operación del punto de venta, transferencias y otros referentes al contrato, gestión y ejecución de estrategias, contratación de personal, pagos y reportes de ventas al franquiciante. Finalmente se analizaron los riesgos relacionados con todos los activos específicos hallados y los relacionados a las funciones de franquiciante y franquiciado.

PALABRAS CLAVE

Franquicia, subsistema estrictamente coordinado, contratos de franquicias, riesgos contractuales, activos específicos, estructuras de gobernanza, participación en el mercado.

ABSTRACT

BON PAN is a bakery created in 2009, it is dedicated to the bread production and breakfasts. Nowadays it has five points of sales which are located in Manizales and Pereira cities. Thanks to its image, products and service, BON PAN has become in one of the preferred places of the habitants of the region and it has detected its growth potential, so it pretend to increase its colombian market share at first. However the limited equity available to increase the number of point of sales in the country hinders their growth, then franchising outlets are proposed. The aim of this paper was to identify the risks which could be exists in the relation between franchisor-franchisee and which need to be protected by the franchisee contract. It has been diagrammed the Strictly Coordinated Subsystem of Bon Pan as franchisor, it found that the specific assets of most risk involved are: the products recipe, operation manual, brand and location. Also that its responsibilities as franchisor are: preparation of row material, alliances, benchmarking, business projections and support to the franchisee. The functions of the franchisee are: point of sale operation, transfers and other related to the contract, management and strategies performance, personnel hiring, payments and sales reports to the franchisor. Finally it has analyzed the risks related to the whole specific assets found and related to the functions of franchisor and franchisee.

KEY WORDS

Franchise, strictly coordinated subsystem, franchise contracts, contractual risks, specific assets, governance structure, market share.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El modelo de las franquicias rompe el paradigma de la cultura empresarial tradicional ante el temor de entregar información del negocio. Esa desconfianza va desapareciendo, precisamente por la seguridad y confidencialidad que ofrece la valoración del franquiciado interesado y por las salvedades legales que le permite este modelo (Sigué y Rebolledo, 2003).

En los últimos años el sistema de negocios por franquicias alcanza un explosivo desarrollo gracias a la globalización de la vida económica de las naciones orientadas a una creciente apertura en este proceso de transformación del capitalismo. Las renovadas estrategias de comercialización de productos y servicios ponen en primer plano la alternativa de sumar un mayor número de puntos de venta, con beneficios para el franquiciante y el franquiciado (Sigué y Rebolledo, 2003).

Hay un gran número de empresarios que consideran otorgar franquicias de su negocio, con la seguridad de que al hacerlo pueden resolver sus necesidades de expansión. Para aquellos que alguna vez han soñado ser dueños de su propio negocio, la franquicia se ha constituido en una opción interesante y segura para lograr su propósito en un ambiente de negocios incierto. Al franquiciante “le cabe la tarea de fijar el nombre comercial, elegir los colores corporativos, diseñar su imagen pública, definir el producto, desarrollar y plasmar los manuales de funcionamiento, concretar la transferencia de la tecnología involucrada a quien recibe la licencia, controlar la calidad, determinar la indumentaria de los empleados, establecer las pautas publicitarias, brindar asesoría permanente y dar entrenamiento a quien opera la licencia”.

En Colombia el desarrollo de este sistema de expansión comercial ha tenido auge importante en la última década, especialmente cuando se desarrolló el programa de “Franquicias

Colombianas” auspiciado por el Banco Interamericano de Desarrollo y liderado por la red de Cámaras de Comercio del país, en cabeza de la Cámara de Comercio de Medellín (Valdéz, 2010). En el país actualmente existen 513 franquicias con un promedio de 15 tiendas cada una. Por lo que se generaran aproximadamente 46.170 puestos de trabajo para el sostenimiento de estas franquicias, más sus centrales de producción que tienen la mano de obra directa de elaboración de productos.

La franquicia es un sistema de distribución integrado, controlado por el franquiciante, pero financiado por los franquiciados. Una franquicia acertada es un buen socio en el que el éxito del franquiciante y el del franquiciado están indisolublemente unidos (Tormo & Asociados, 2004). La franquicia aporta múltiples beneficios, tanto a franquiciantes como a franquiciados, pero igualmente implica una serie de obligaciones legales y empresariales, así como contraprestaciones económicas para ambas partes, por lo tanto el trabajo plantea una revisión del crecimiento en cuanto a números de puntos de venta, origen de las franquicias, crecimiento por sectores, también señala las características del sistema, sus ventajas, desventajas, riesgos y pasos para iniciar el proceso de selección de una franquicia, elementos que debe tener un preacuerdo, conocimientos básicos necesarios para quien desea elegir este sistema como opción de desarrollo empresarial en cualquiera de las dos partes intervinientes (Valdéz.2010).

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Bon Pan es una empresa familiar colombiana que desde hace cinco años se dedica a la producción y comercialización de productos de panificación, desayunos, bebidas calientes y frías, almuerzos y heladería artesanal gourmet.

Ésta empresa tiene actualmente cinco puntos de venta propios distribuidos en las ciudades de Manizales y Pereira (Colombia) y un centro de producción ubicado en uno de sus puntos de venta. Su éxito se basa en un definido concepto de: “*siempre fresco, siempre caliente*”, valor agregado que hace de éste uno de los negocios de mejor aceptación por parte de los habitantes del eje cafetero¹.

Las ventas anuales son suficientes para mantener el funcionamiento normal de la empresa más reinversiones y utilidades. Sin embargo, no es suficiente para incrementar su *market share o participación del mercado*, con la potencialidad que el mercado está exigiendo.

Bajo este requerimiento de presencia en el mercado y el limitado capital de inversión, se hace necesaria la adquisición de dinero para iniciar la expansión con nuevos puntos de venta. Sin embargo, en Colombia no existen mercados de capitales abiertos que soporten a las pymes y por otra parte la empresa no pretende volver a endeudarse con capital de terceros. Es entonces donde se propone la franquicia como nueva estructura de gobernancia, conociendo que existen riesgos para el franquiciante y el franquiciado que se deben tener en cuenta en la elaboración del contrato de franquicias. Los riesgos que enfrenta el franquiciante son múltiples y pueden afectar directamente a la marca, know how, estructura financiera y

¹ Eje cafetero: comprende los departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío, sus capitales son Manizales, Pereira y Armenia respectivamente.

económica, el producto, las relaciones con los proveedores y consumidores finales, entre otros riesgos que dependen específicamente de cada organización.

Por otra parte, desde la perspectiva del franquiciado, también existen diferentes riesgos, como la posible inversión en un negocio de baja rentabilidad, falta de asesoraría, de publicidad, proveedores inestables, alta inversión en activos, alquileres o propiedad de inmuebles, entre otros.

En esta tesis se pretende profundizar en cada uno de esos riesgos y otros que puedan ser identificados en su desarrollo.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Identificar los riesgos contractuales que se deben tener en cuenta para emprender una relación franquiciante-franquiciado de la empresa Bon Pan, con el fin de ampliar su participación en el mercado.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Describir el marco institucional del sistema de franquicias en Colombia.
- Describir el Subsistema Estrictamente Coordinado de Bon Pan.
- Analizar los riesgos de la relación franquiciante-franquiciado de dos empresas existentes.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La implementación del sistema de franquicias de Bon Pan se pretende realizar principalmente debido al interés de sus socios por emprender un rápido crecimiento de la empresa que no implique una elevada inversión propia.

Además, con ésta investigación se pretende aportar información valiosa sobre el sistema de franquicias, siendo éste un tema hasta ahora poco mencionado en la Maestría de Agronegocios y Alimentos de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires.

Por otra parte, este estudio aportará la información básica, necesaria para iniciar un proceso de creación del sistema de franquicias de Bon Pan, que de cierta forma contribuirá a la generación de nuevos negocios y empleo para el país.

1.4. DELIMITACIÓN

Este análisis se realiza específicamente para la empresa colombiana Bon Pan, dentro del mercado interno colombiano para el período 2013-2014.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

La metodología con la que se desarrollará ésta tesis, será la investigación de estudio de caso.

Yin (1994) es uno de los principales autores en la investigación con estudio de caso. Este autor es sin duda una referencia casi obligatoria para todos los que utilizan esta metodología de investigación. Señala que el estudio de caso es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.

En general el estudio de caso es la estrategia preferida cuando las preguntas “cómo” y “por qué” son realizadas, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos, y cuando el foco está en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real (Yin, 1994).

Puede haber estudios de casos exploratorios, descriptivos, o explicativos. Lo que distingue la estrategia no es la jerarquía, sino otras 3 condiciones abajo discutidas. No obstante, esto no implica que el límite entre las estrategias o las ocasiones donde cada una es usada son siempre claras y definidas (Yin, 1981).

Aunque cada estrategia tiene sus características distintivas, existen grandes áreas de superposición entre ellas. El objetivo es evitar gruesos desajustes, esto es, cuando se está planeando usar un tipo de estrategia pero otra es realmente más ventajosa (Yin, 1981).

Las tres condiciones para saber cuándo usar cada estrategia, consisten en el tipo de investigación del problema planteado, el grado de control que un investigador tiene sobre la actual conducta de los eventos y el grado de foco sobre lo contemporáneo como opuesto a los eventos históricos (Yin, 1981).

Si el foco de la pregunta de investigación es principalmente sobre la pregunta “qué”, surge una de dos posibilidades. La primera, algunos tipos de preguntas “qué” son exploratorias, tal como ésta: “¿Qué línea de conducta hace escuelas efectivas?”. Este tipo de preguntas es una justificable exposición razonada para conducir un estudio exploratorio, el propósito empieza a desarrollar hipótesis pertinentes y proposiciones para ulteriores indagaciones. Como sea, en un estudio exploratorio, cualquiera de las 5 estrategias de investigación puede ser usada por ejemplo, una encuesta exploratoria, un experimento exploratorio o un estudio de casos exploratorio. El segundo tipo de pregunta “qué” es realmente una forma de línea de pregunta “cuántos” o “cuánto” por ejemplo, “¿Qué resultado ha tenido una particular reorganización administrativa?”. Identificando tal resultado es más probable favorecer encuestas o estrategias de archivo que otras. Por ejemplo, una encuesta puede ser fácilmente diseñada para enumerar los “qué”, considerar un estudio de casos no sería una ventajosa estrategia en esta situación (Yin, 1981).

De la misma forma, como este segundo tipo de pregunta “qué”, “quién” y “dónde” (o sus derivados “cuántos” y “cuánto”) es probable favorecer estrategias del estudio o el análisis de archivos, como la investigación económica (Yin, 1981).

Estas estrategias son ventajosas cuando la meta de la investigación es describir la incidencia o predominio de un fenómeno o cuando es ser predictivo sobre ciertos resultados. La investigación de actitudes políticas prevalecientes (en la cual un estudio o una encuesta podrían ser las estrategias favorecidas) o de la diseminación de una enfermedad como el SIDA (en que un análisis de estadísticas de salud podría ser la estrategia favorecida) serían los ejemplos típicos (Yin, 1981)

En contraste, las preguntas “cómo” y “por qué” son más explicativas y probables para usar en estudios del caso, historias, y experimentos como las estrategias de investigación preferidas. Esto es porque las tales preguntas se tratan de eslabones operacionales que necesitan ser trazados en el tiempo, en lugar de meras frecuencias o incidencias (Yin, 1981).

Para resumir, la primera y más importante condición para diferenciar entre las varias estrategias de la investigación es identificar el tipo de pregunta de investigación a ser interrogada. En general, las preguntas “qué” pueden ser exploratorias (en tal caso cualquiera de las estrategias podría usarse) o sobre el predominio (en que se favorecerían estudios o el análisis o archivos). Las preguntas “cómo” y “por qué” es probable que favorezcan el uso de estudio de caso, experimentos, o historias. Definir las preguntas de la investigación es probablemente el paso más importante a ser tomado en un estudio de la investigación. La llave es entender que las preguntas de la investigación tienen ambas sustancias - por ejemplo, ¿Sobre qué es mi estudio? - y forma - por ejemplo, ¿Estoy yo solicitando preguntas “quién”, “qué”, “dónde”, “por qué” o “cómo”?.

Ahora bien, específicamente para esta tesis, la principal pregunta es:

¿Cuáles son los riesgos contractuales que se deben tener en cuenta para emprender una relación franquiciante – franquiciado de la empresa Bon Pan?

También es necesario preguntarse:

¿Qué riesgos son cubiertos por los contratos de franquicia de otras marcas?

Para responder estas preguntas, se analizarán los riesgos de la relación franquiciante-franquiciado de dos empresas existentes del rubro restaurantes, con casa matriz en Estados

Unidos y operación vigente en Colombia. Sus nombres reales no serán mencionados por petición de confidencialidad.

La información de la empresa “A” está basada en un contrato de franquicia leído y firmado por las dos partes, franquiciante y franquiciado. Se busca a partir de éste documento, extraer los riesgos que se pretenden salvaguardar con las cláusulas establecidas por las partes.

Para obtener la información de la segunda empresa, se realizará una entrevista al Representante de una compañía internacional que ofrece franquicias en todo el mundo. Para ésta entrevista se analizarán las funciones y responsabilidades del franquiciante y sus franquiciados, así como los riesgos contractuales basados en los activos específicos según la teoría expuesta en el próximo Capítulo: Marco Teórico. (*Véase: 3.6. Identificación de Riesgos Contractuales*).

CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO

3.1. LA NUEVA ECONOMÍA INSTITUCIONAL

Joskow (1995) en su artículo sobre aproximaciones alternativas a la nueva economía institucional, describe tres vías concurrentes para abordar los temas relacionados con la organización y performance de los mercados. De alguna manera las tres vías constituyen campos analíticos que determinan el campo de la nueva economía institucional. Dichas vías son:

- Vía de la Moderna Organización Industrial
- Vía del Ambiente Institucional
- Vía de la Estructura de Gobernanza

En la primera (MOI), Joskow (1995) destaca las condiciones básicas del mercado, número de agentes, interacciones competitivas, comportamiento estratégico, información asimétrica, competencia imperfecta y el poder de mercado.

En la Vía del Ambiente Institucional menciona los derechos de propiedad, la legislación contractual, la legislación *antitrust*, las regulaciones administrativas, las constituciones y las instituciones políticas.

Finalmente, en la Vía de la Estructura de Gobernanza, señala las características de los costos de producción, las asimetrías de información, los costos de monitoreo, el oportunismo, los costos de transacción y los contratos incompletos.

Es necesario mencionar la aproximación de Joskow (1995) para introducir la dimensión del campo de análisis de la Economía de Costos de Transacción y el estudio de los mecanismos de gobernanza.

El foco de estudio de las estructuras de gobernanza es comprender las razones del por qué varios acuerdos institucionales y de comportamiento emergen y se adaptan en respuesta al desafío de economizar los costos del intercambio entre agentes económicos. Los agentes económicos persiguen su propio interés y actúan en un mundo de racionalidad limitada. La información es costosa, está distribuida asimétricamente y los contratos son incompletos. Acuerdos institucionales y contractuales emergen para reducir los costos directos e indirectos de adquirir insumos, industrializar productos y vender productos y servicios. Los costos de transacción relevantes incluyen los costos de realizar una transacción (cheque o contrato), los costos de las fallas contractuales (cancelación u oportunismo) y los costos asociados con el comportamiento rentístico y la defensa del mismo. La esencia de la investigación en la vía de la estructura de gobernanza es comprender cómo los acuerdos organizacionales o contractuales emergen en distintos mercados con diferentes características de intercambio: la estructura de gobernanza que determina cómo las transacciones entre distintos agentes económicos son organizadas, monitoreadas y consumadas.

Por su parte, Williamson (1996), plantea las siguientes diferencias de la Economía de Costos de Transacción con la economía ortodoxa:

- Los supuestos del comportamiento humano.
- La transacción como unidad básica de análisis.
- La descripción de la firma como estructura de gobernanza.

- La complejidad de los derechos de propiedad y los contratos.
- El análisis estructural discreto.
- El criterio de “remediabilidad”.

3.1.1. Análisis estructural discreto

Williamson (1996) señala que la economía de los costos de transacción describe formas alternativas de gobernanza –mercados, híbridos, jerarquías y *bureau* públicos– como síndromes de atributos relacionados en donde las estructuras de gobernanza difieren unas de otras en un análisis estructural discreto. Las economías de primer orden (lograr los alineamientos básicos correctos) son preferibles antes que refinamientos de segundo orden (ajuste marginalista).

Williamson recomienda siempre estudiar primero las economías de primer orden (estructuras discretas) antes de estudiar las economías de segundo orden (marginalistas); argumentando lo obvio, siempre es preferible reducir el desperdicio antes que analizar las pérdidas por las distorsiones en el mecanismo de precios.

De tal manera que el análisis estructural discreto comparado de las instituciones y de las estructuras de gobernanza alternativa facilita la comprensión del desperdicio y permite llevar adelante las economías de primer orden.

3.1.2. Institucional

Según Carrasco y Castaño (2012), las acciones humanas tienen lugar dentro de un marco institucional que ofrece una estructura para la vida diaria que reduce la incertidumbre al tiempo que limita las alternativas de los individuos; podría decirse que tales restricciones institucionales son las «reglas del juego» que pueden surgir deliberadamente o de forma espontánea de la acción colectiva (North, 1990; North et al., 2009; Shepsle, 1989 y Weingast, 1995). Por su parte, Calvert (1995) y Schotter (1981) ven a las instituciones más como equilibrios. Crawford y Ostrom (1995) afirman que las instituciones son *“regularidades duraderas de la acción humana, estructuradas por reglas, normas y estrategias compartidas así como por el medio físico. Las reglas, normas y estrategias compartidas son constituidas y reconstituidas por la interacción humana en situaciones repetitivas o que se suceden con frecuencia”*.

Por su parte, Searle (2005) propone que una institución está definida por un conjunto de reglas constituyentes que determinan funciones de estatus, que están también reconocidas colectivamente y aceptadas. Esas funciones de estatus se cumplen o siguen en virtud del reconocimiento y la aceptación colectivos y no en virtud de rasgos de la situación del observador. Las funciones de estatus conllevan el reconocimiento y aceptación de poderes deontológicos².

Previamente, Hodgson (2002) había definido las instituciones como estructuras sociales con capacidad para la causación reconstitutiva descendente, que actúan sobre hábitos arraigados de pensamiento y acción.

² Deontología: Ciencia y tratado de los deberes.

La causación descendente de la estructura institucional sobre los agentes da como resultado una nueva constitución de los propósitos y las preferencias. Los poderes y limitaciones causales asociados con las estructuras institucionales pueden animar los cambios en el pensamiento y el conocimiento (Carrasco y Castaño, 2012).

En uno de los artículos más citados de la última década de autores de la Nueva Economía Institucional, Williamson (2000) presenta una estructura de cuatro niveles de análisis social que se disponen de menos a más, de forma que el de orden superior impone restricciones al de orden inferior. A lo largo del tiempo esta estructura cambia y los niveles están todos interconectados. La Nueva Economía Institucional se situaría entre los niveles dos y tres.

Es relevante identificar y definir a las instituciones formales: la constitución, las leyes, las normas y las políticas públicas sectoriales; y a las instituciones informales: la cultura, las costumbres, los hábitos cotidianos y hasta las culturas de los distintos negocios sectoriales. El conjunto de lo formal y lo informal, marcan las reglas de juego en la economía y los negocios.

3.1.3. Organizacional

En el ambiente organizacional se destacan los jugadores, son las empresas. Son todos aquellos que llevan adelante la actividad económico-social y los negocios. Son los jugadores de la producción, el intercambio y la distribución, es la práctica del juego (Williamson, 1996).

Es importante identificar y definir las características de las transacciones, el intercambio, “el mapeo de los contratos”, la estructura de gobernancia, la coordinación, la estrategia dominante, el patrón competitivo, la competitividad revelada, y el potencial de cambio o reingeniería (Williamson, 1996).

El abordaje teórico de la Nueva Economía Institucional es la economía de costos de transacción orientada a la alineación de la gobernanza con las características de las transacciones. El tiempo de cambio de las organizaciones se mide en años, de 1 a 10 años. El objeto final es diseñar e implementar un ambiente organizacional correcto que apunta a desarrollar las llamadas economías de segundo orden por reducción de los costos de transacción micro en el marco de la acción colectiva, en el ámbito de los grupos, pequeños y/o grandes (Williamson, 1996).

3.1.4. Tecnológico

En el ambiente tecnológico se destacan las tecnologías de proceso y de producto. Cómo se hacen (know how) y qué productos se hacen (know what). En éste ambiente es importante definir el paradigma tecnológico principal, las lagunas tecnológicas y el potencial de innovación. El abordaje teórico de la Nueva Economía Institucional es la Economía Neoclásica, la teoría de la agencia orientada a la adecuada asignación de recursos y empleo. Precios y cantidades, alineamiento de los incentivos. El tiempo de cambio de las tecnologías es continuo. El objeto final es diseñar e implementar las condiciones marginales correctas y apunta a desarrollar las llamadas economías de tercer orden por reducción de los costos fijos y variables, los costos de transformación en el marco de la acción colectiva en el ámbito de la firma. La optimización, el análisis marginal la visión de la firma como función de producción (Williamson, 1996).

3.1.5. Los supuestos del comportamiento humano

Williamson reconoce en el comportamiento humano, limitaciones en la capacidad de conocimiento o actitudes de interés personal que determinan la “racionalidad limitada” y el “oportunismo”.

Quien desarrolla el concepto de racionalidad limitada es Simon (1961) al definir el comportamiento humano como “intencionalmente racional, pero limitado”. A partir de Simon (1961) el supuesto de racionalidad maximizadora de la economía neoclásica queda desplazado por la incapacidad de conocer los hechos anticipadamente y procesar la información en su totalidad. Esto determina la imposibilidad de conocer ex-ante los emergentes contractuales.

Williamson (1985) se refiere al “hombre contractual” y define tres tipos de racionalidad: maximizadora o fuerte, limitada y orgánica o débil. Considera a la racionalidad fuerte como el supuesto central de la economía neoclásica que determina la maximización del lucro. Considera a la racionalidad limitada el supuesto fuerte de la economía de costos de transacción que determina principalmente la incompletitud de los contratos. En cuanto a la racionalidad débil, hace referencia a la escuela austríaca en donde se plantea que las instituciones no son planteadas por ninguna mente, más bien surgen en un contexto donde a veces prevalece la “ignorancia” al “conocimiento”.

Furquim de Azevedo et al. (1996), analizando la racionalidad limitada, plantean que un agente económico, un empresario, se empeñará en obtener el mayor lucro posible para su empresa. La capacidad del empresario en recolectar y procesar la información es costosa y a la vez limitada. *“El recurso de la racionalidad es escaso”* (Furquim de Azevedo et al., 1996). En vez de una decisión óptima se conforma con una decisión satisfactoria. Agrega además que en virtud de esa limitación, los agentes económicos son conscientes de la necesidad de

adaptaciones ex-post para resolver los vacíos de los contratos. Esta situación plantea costos de transacción ex-ante y ex-post.

En cuanto al oportunismo, Williamson (1985) lo define como las actitudes de auto-interés presentes en el comportamiento humano. En el oportunismo incluye actitudes como mentir, robar y hacer trampa. El oportunismo lleva a la información incompleta y a la confusión. Así como Williamson distingue tres tipos de racionalidad, frente al oportunismo plantea también tres arquetipos: oportunismo o el fuerte propio interés, el auto-interés simple sin oportunismo y la obediencia o ausencia del propio interés.

Williamson relaciona al oportunismo ex-ante con el proceso de *selección adversa* y al oportunismo ex-post con el *riesgo moral*, asimetrías señaladas en la teoría de la información.

Además señala como única alternativa válida, el desarrollo de compromisos creíbles entre las partes o “*credible commitments*” dando lugar al prestigio y a la confianza subsecuente como claves en las relaciones de intercambio.

3.1.6. La transacción como unidad básica de análisis

Williamson define tres dimensiones en las transacciones: la frecuencia, el grado y tipo de incertidumbre y la especificidad de activos, puntualizando a ésta última como la más relevante. La frecuencia de la transacción es una dimensión de la regularidad de las mismas. La frecuencia es uno de los atributos que predetermina la elección de la estructura de gobernanza. La frecuencia además determina el grado de conocimiento que las partes poseen entre sí; se generan procesos de creación de confianza y prestigio que en la continuidad plantean los compromisos creíbles – “*credible commitments*”–. La reiterada frecuencia de las

transacciones, con la consecuente creación de reputación, etc., economiza los costos de transacción.

La incertidumbre, como desconocimiento de los eventos futuros, incluye para Williamson (1996) tres aspectos: la incertidumbre ligada a lo contingente, la incertidumbre ligada a la falta de comunicación y la incertidumbre debida a situaciones de comportamiento en relaciones de interdependencia. Este último caso es considerado relevante en la elección de la estructura de gobernanza pues está relacionada con la opción de integración vertical. También hace hincapié en mantener la distinción entre el riesgo estadístico y la incertidumbre. Finalmente, el atributo de la incertidumbre tiene estrecha relación con el supuesto de comportamiento de racionalidad limitada.

Williamson destaca al atributo de la especificidad de activos como el determinante principal en la elección de la estructura de gobernanza. Se entiende por especificidad de activos como aquellos activos que no pueden ser reutilizados sin una sensible pérdida de valor. Cuanto más específico sea un activo, mayores serán los riesgos, mayor su pérdida de valor y mayores, en consecuencia, los costos de transacción. Las grandes inversiones en bienes durables, activos altamente específicos que no pueden ser reutilizables, determinan entonces mayores riesgos y costos de transacción. La especificidad de activos crea situaciones de dependencia del recurso y dependencia bilateral lo cual complica las relaciones contractuales.

3.1.7. La estructura de gobernanza

A partir de Coase (1998), la tradicional definición de la firma como función de producción se modifica a definir la firma como una función de transacción. Se transforma de una construcción tecnológica en una construcción organizacional. Queda planteado que la firma constituye una alternativa a los mercados para resolver las transacciones. Las distintas

estructuras de gobernanza –mercados spot, contratos, integración vertical– constituyen elecciones alternativas para reducir los costos de transacción. La especificidad de los activos constituye el atributo principal en la determinación de la estructura de gobernanza.

Se presupone que frente a altos niveles de especificidad de activos, las estructuras de gobernanza más eficientes son las jerarquías mientras que a baja especificidad de activos las estructuras de gobernanza ligadas al mecanismo de precio, el mercado, son más eficientes.

Williamson también plantea –en sentido amplio– que la recurrencia en las transacciones, la mayor frecuencia, requiere de estructuras de gobernanza más complejas. De la misma corresponden estructuras de gobernanza con más control cuando las condiciones de incertidumbre son mayores, como por ejemplo los contratos.

Por otro lado, Williamson (1985) además plantea como dimensiones a tener en cuenta en la estructura de gobernanza los incentivos y los controles. Donde la dimensión del incentivo es mayor, aparecen como más eficientes el mercado y donde la dimensión del control aparece como más importante, las jerarquías son más eficientes.

La resolución para lograr organizar la actividad económica de tal forma que se ahorre en racionalidad limitada al mismo tiempo que se salvaguarden las transacciones de los riesgos del oportunismo (que se minimicen los costos de transacción), es mediante la alineación de las transacciones a estructuras de gobierno y de contratación de manera discriminante.

Así, desde la perspectiva de Williamson, existen diferentes alternativas para llevar a cabo la coordinación de la actividad económica, esto es, el mercado no es la única opción. Este planteamiento teórico justifica la existencia de la firma como una alternativa de coordinación del intercambio, existe porque supera al mercado para coordinar las transacciones que

involucran inversiones específicas o idiosincrásicas. Asimismo, otra alternativa de coordinación de recursos es la intermedia o híbrida, en la que la actividad económica es realizada por agentes independientes que se involucran en una relación de largo plazo y en la que existe disposición a cooperar en la relación aunque hay control recíproco, esto promueve la competencia entre los participantes, con lo que los costos de transacción pueden ser menores que los del mercado y la empresa dependiendo de las características de la transacción.

3.2. TEORÍA DE LOS CONTRATOS

Se dice a menudo que los contratos reflejan la aversión al riesgo y se realizan con el fin de moderar el efecto de ese riesgo (Barzel, 1982).

McNeil (1978) es uno de los autores más citados en la teoría de los contratos. Él caracterizó los contratos como un mecanismo que regula las transacciones y es usado para reducir los riesgos e incertidumbres en el proceso de intercambio (Lusch & Brown, 1996).

La racionalidad limitada hace imposible construir contratos completos para administrar transacciones entre dos entidades. Además, contratos incompletos generan problemas de oportunismo para una de las partes involucradas y costos indeseables de las transacciones que pudieron ser reducidos si el proceso de construcción del contrato hubiera incluido más detalles. En general, los hombres de negocios no tienen los instrumentos para facilitar este proceso de construcción de contratos (Neves, 2003).

Simon (1961) en Williamson (1985) define la racionalidad limitada como la incapacidad para predecir todas las contingencias ex-ante. Los contratos incompletos aumentan de forma importante los problemas de oportunismo y generan indeseables costos de transacción que

pudieron ser reducidos por un proceso más detallado de construcción del contrato (Neves, 2003).

Cinco causas por las cuales los contratos son incompletos, han sido identificadas en la literatura (Schwartz, 1992; Tirole, 1992):

- Los contratos podrían ser vagos o de información ambigua, lo cual haría difícil a las Cortes para verificarlos.
- alguna de las partes involucrada fallaría sin intención en algún aspecto.
- El costo de elaborar el documento excede el costo de resolver futuros problemas. Esto depende de la probabilidad de problemas futuros, ya que esto es la diferencia entre los costos del contrato y los potenciales costos de resolución de problemas.
- Presencia de información asimétrica, por lo que una de las partes tenga mayor información que la otra.
- Preferencia de una de las partes de abandonar la relación.

Sin embargo, Klein (1992) dice que los costos de estas especificaciones contractuales son muy altos y que la mayoría de los contratos quedan imperfectos e intencionalmente estructurados para incluir algunos elementos a interpretación sin mucha especificación (Neves, 2003).

De igual forma, Klein dice que en vez de determinar todos los eventos ex-ante que pudieran pasar en la vigencia del contrato y escribiendo una respuesta especificada previa a cada evento, los comerciantes prefieren dejar los contratos incompletos y esperar a que emerjan condiciones futuras para hacer correcciones necesarias (Neves, 2003).

3.3. TEORÍA DE LA AGENCIA

Jensen y Meckling (1976) definen a la relación de Agencia como un contrato bajo el cual una o más personas (el principal) contratan a otra persona (el agente) para que realice alguna actividad en beneficio de aquel o aquellos, lo que supone delegar responsabilidades sobre el agente al que se le da autoridad en la decisión.

En estos casos, el agente dispone de un mayor conocimiento específico relacionado con el tema y por lo tanto accede a una mayor información; en esta situación de asimetría se pueden presentar comportamientos oportunistas en el sentido amplio. Arrow (1970) destaca con respecto al riesgo moral, en la agencia, los comportamientos de ocultamiento de información o de actos.

Williamson (1996) analiza las similitudes y diferencias entre la teoría de la agencia y la teoría de los costos de transacción. Entre las similitudes plantea la visión de la firma como estructura de gobernanza frente a la visión de la agencia como un nexus de contratos. Además agrega que los agentes están sujetos a la racionalidad limitada y al oportunismo de ahí el enfoque de contratos incompletos. Mientras la agencia se focaliza en los costos de agencia y en el riesgo moral.

Las diferencias las encuentra en la unidad de análisis, la agencia lo hace con lo individual mientras que la economía de costos de transacción toma como unidad de análisis la transacción. La teoría de la agencia se focaliza en la relación contractual como un alineamiento ex-ante, mientras Williamson plantea el foco en la gobernanza ex-post. En función de lo anterior, los costos relevantes para Williamson son los costos de mala adaptación mientras que la agencia se preocupa por las pérdidas residuales.

La relación agente-principal determina los llamados costos de agencia, que constituyen los costos incurridos por el principal en las tareas de control. En la relación de propiedad y control, entre el principal y el agente, adquieren relevancia particular las dimensiones de incentivos y controles.

3.4. SUBSISTEMA Estrictamente COORDIANDO (SSEC)

En las formas de adaptación coordinadas o estrictamente coordinadas, los contratos pueden reemplazar a los ajustes del mercado. El subsistema estrictamente coordinado (SSEC) es una forma híbrida de gobernanza con alta capacidad de adaptación frente a grandes perturbaciones y cuando los niveles de especificidad son también altos.

El subsistema estrictamente coordinado SSEC constituye una concepción de la firma ampliada de Coase (1998) donde un emprendedor determina la asignación de los recursos más allá de los límites originales de la propia firma, extendiendo su influencia a un subsistema delimitado por su propia capacidad de coordinación. El liderazgo estratégico constituye la clave de la capacidad de coordinación.

3.4.1. La complejidad de los derechos de propiedad y los contratos

Williamson (1996) sostiene que la ortodoxia frecuentemente asume que los derechos de propiedad son fáciles de definir y que los jueces y las cortes hacen cumplir los contratos y garantizar la vigencia de los derechos de propiedad a costos irrelevantes. Para la economía de los costos de transacción, los derechos de propiedad y los contratos son problemáticos.

La legislación contractual y el ordenamiento jurídico juegan un rol importante en esta perspectiva de dos maneras: a) la economía de costos de transacción sostiene que cada modo genérico de gobernanza –mercado, contratos o integración vertical– está sostenido y de

alguna manera definido por una forma distintiva de legislación contractual. b) la economía de los costos de transacción suscribe a los contratos como un marco o esqueleto. La principal relación contractual se da entre las partes en un contexto privado, solo a veces aparece el sistema jurídico, de ser necesario. En general, los conflictos contractuales en la mayoría de los casos se resuelven evitando, de ser posible, la oportunidad de resolución judicial. En la práctica se asume que por lo contrario la resolución judicial es costosa. El orden privado prevalece al centralismo legal.

Más allá del aporte de Williamson, cabe aclarar que en determinados ambientes institucionales, el nivel de seguridad jurídica es bajo, ya sea por la carencia de cierto instrumental legal para fortalecer los derechos de propiedad o por la ineficacia de los distintos organismos de aplicación de la ley. En estos casos, el nivel problemático alcanza altísima tensión; la vigencia de los derechos de propiedad y los contratos está sujeta a altos niveles de oportunismo. North (1990) plantea repetidas veces que en países en desarrollo la seguridad jurídica es baja y distintos grupos usufructúan de altas ganancias al margen de la ley. Este escenario eleva sensiblemente los costos de gobernancia, por la falta de claridad en la definición y protección del derecho de la propiedad, por una confusa lectura de los compromisos contractuales o peor aún, por una ambigua acción del Estado.

3.5. LA FRANQUICIA

3.5.1. Generalidades

La Franquicia es un sistema de comercialización de productos, servicios y/o tecnología, basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas legal y financieramente distintas e independientes, el franquiciador y sus franquiciados individuales, por el cual el franquiciador concede a sus franquiciados individuales el derecho e impone la obligación de

llevar un negocio de conformidad con el concepto de franquiciador. Este derecho faculta y obliga al franquiciado individual, a cambio de una contraprestación económica directa o indirecta, a utilizar el nombre comercial y/o servicios, know-how, los métodos técnicos y de negocio, los procedimientos, y otros derechos de propiedad industrial y/o intelectual del franquiciador, apoyado en la prestación continua de asistencia comercial y técnica, dentro del marco y por la duración de un contrato de franquicia escrito, pactado entre las partes a tal efecto (Escribano, et. al., 2006).

Un contrato de franquicia es aquel en que en un mismo instrumento se licencia el uso de una marca y se transfieren conocimientos técnicos para la operación de un establecimiento, de acuerdo a métodos uniformes (Ayup, 2007).

Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede, pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.

El objetivo de las franquicias es una relación ganar-ganar-ganar, en donde se tiene en cuenta no solo al franquiciante y al franquiciatario, sino también al consumidor final. Ya que es quien en definitiva tracciona la cadena.

Como ventajas el sistema de franquicias al franquiciado le ofrece reducción de riesgos e incertidumbre por la rentabilidad del negocio, asistencia técnica permanente, capacitación documentada en manuales de operación e incremento del prestigio personal por involucrarse con un concepto empresarial exitoso (Fesher y Gallástegui, 2001).

Las desventajas para el mismo franquiciado son: la limitada capacidad de innovación en su propio negocio, las barreras de salida, el costo de la primera inversión y el riesgo de incumplimiento de las condiciones pactadas.

Con respecto al franquiciante, éste sistema le ofrece incrementar su cobertura y desarrollo de mercados, fortalecer y preservar la marca, baja inversión de capital propio para expandir el negocio, cobro de una cuota inicial por otorgar franquicias así como cobro de regalías mensuales sobre la base de las ventas brutas de los artículos o servicios franquiciados (Fesher y Gallástegui, 2001).

Dentro de las desventajas del sistema para el franquiciante, se encuentra la alta inversión inicial para el desarrollo del sistema, debido al requerimiento de mano de obra para la estandarización de procesos y sistemas de control. Por otra parte, el mal uso que pueda dar el franquiciado a la marca u otros riesgos de incumplimiento del contrato, ya sea para los pagos de regalías o factores a los que estuvo dispuesto el franquiciado al inicio de la relación contractual (Fesher y Gallástegui, 2001).

3.5.2. Asociación de estrategias competitivas y estructuras de gobernancia

La elección de un conjunto de estrategias, frecuentemente exige de las empresas una reorganización de su cadena productiva, pudiendo aplicar así diferentes estructuras de gobernancia. En el caso específico de las estrategias de calidad, que puede implicar mayores dificultades en las transacciones aguas arriba y aguas debajo de la cadena productiva. Esas dificultades, pueden, por otra parte, exigir diferentes estructuras de gobernancia, con la finalidad de lidiar con los eventuales riesgos (*hazards*) a que esas transacciones están sujetas. En ese caso, hay una relación indirecta entre estrategia competitiva y estructuras de gobernancia: la primera puede implicar una alteración en los atributos de las transacciones, y

como consecuencia, alterar la estructura de gobernanza adquirida para regular esa nueva transacción (Azevedo & Silva, 2001).

Azevedo & Silva (2001), mencionan que la alta especificidad de activos derivados de una estrategia de calidad, demanda una estructura de gobernanza que proporcione mayor control sobre la transacción, permitiendo las adaptaciones cooperativas requeridas por la presencia de activos específicos (ej.: la marca de un bien o servicio).

Más allá de los probables impactos de estrategias de calidad sobre la especificidad de activos, la incertidumbre puede elevarse, una vez que pequeñas alteraciones en las características de los productos, derivadas de perturbaciones aleatorias, dejan de ser toleradas. De ese modo, la variación de un atributo de cualquier producto (tamaño de producto, plazo de entrega, sabor, etc.) puede imponer riesgos a la transacción, exigiendo mayor control sobre la varianza de esa determinada característica. Si además de eso, la medición de esos atributos no es trivial, se torna costoso imponer cláusulas a los contratos, contingentes a la calidad objetivamente observada. Para lidiar con ese problema, las partes pueden elegir la adopción de una estructura de gobernanza que permita mayor control, como la jerarquía, o formas híbridas (Azevedo & Silva, 2001).

La relación entre estrategias de calidad y estructuras de gobernanza es evidente en el sector de alimentos, más no se restringe solo a ella. La relación es fuerte en ese sector en particular por causa de la presencia casi que absoluta de bienes de experiencia o porque implica la existencia de problemas de medición. Adicionalmente, el consumidor es especialmente sensible a las variaciones en los atributos de los alimentos, sea por problemas de seguridad alimentaria o por sabor. El problema asociado a una estrategia de calidad es: un consumidor bastante sensible a variaciones de calidad y difícil control de la misma. Esa situación no es

suficiente para exigir diferentes estructuras de gobernanza para facilitar el control de la cadena de suministros. Para la elección de la estructura de gobernanza es necesario que la calidad de los productos dependa de etapas distintas de la cadena productiva. Más de una vez en el sector de alimentos se muestra un espacio interesante de análisis, visto que diversos atributos de calidad demandados por el consumidor final (incluida seguridad alimentaria), dependen de etapas productivas anteriores, como la producción agropecuaria. De ese modo, son necesarias adaptaciones cooperativas (Azevedo y Silva, 2001).

Cuando el control es necesario para permitir adaptaciones cooperativas (necesarias por la presencia de activos específicos) o la reducción de la varianza de los atributos de los productos (necesaria para la mayor sensibilidad a la incertidumbre) etapas de producción que impregnan a la empresa, será necesario el esfuerzo de la coordinación de la cadena productiva y no solamente de las transacciones aguas arriba y aguas abajo. Siendo ese el caso, una estrategia de calidad puede llevar a una cadena de estructuras de gobernanza que garanticen el control necesario sobre la cadena productiva, siendo ese conjunto articulado de estructuras de gobernanza llamado subsistema estrictamente coordinado (Zylbersztajn y Farina, 1998). Como ejemplo de esa situación, podemos tomar el caso de los supermercados que operan en el segmento de carnes finas. No sólo es necesario el uso de formas híbridas para la compra de este producto en las tiendas, sino también requiere de contratos para garantizar la adquisición de animales con los estándares de calidad exigidos por el supermercado (Azevedo & Silva, 2001).

A continuación, el sistema de franquicia se presenta, centrándose en su papel en la inducción de estructuras de gobernanza que permiten la estandarización de sus productos requeridos. Al final, se desarrolló la relación entre las estrategias de calidad en las redes de franquicia y la

necesidad de la coordinación vertical en las etapas anteriores de la cadena de producción (Azevedo y Silva, 2001).

3.5.3. Coordinación de cadenas agroindustriales para las franquicias de alimentos

Los acuerdos de franquicia tienen como objetivo la distribución de los productos, bienes y/o servicios bajo ciertos niveles de la normalización, la calidad y la regularidad. Esta posición ha tratado de construir una relación de confianza con la marca de franquicia al consumidor final, independientemente de la ubicación geográfica de una unidad particular (Azevedo & Silva, 2001).

Intuitivamente una marca tiene valor porque los consumidores la distinguen y prefieren un producto de marca conocida en relación con otros productos. La función principal de una marca es reducir el costo de la recopilación de información sobre el producto que se comercializa. La marca sirve para asegurar que el producto es y permanecerá uniformemente bueno (Barzel, 1982). Puesto que el valor de una marca depende de su capacidad para transmitir la información, la falta de estandarización puede causar la depreciación de la marca. En el caso de las franquicias, esto es particularmente importante, ya que la marca y el negocio de los formatos son elementos fundamentales del contrato, y la producción dispersa geográficamente complica la estandarización de los productos.

La marca es uno de los activos específicos más importantes identificados en un sistema de franquicias, por lo que las cuestiones relativas a su uso podrán causar daño a toda la red. En este sentido, es esencial para el éxito de las redes de franquicia, una gestión eficiente aguas abajo, a fin de fortalecer la marca por la desaceleración de los problemas relacionados con la franquicia (Azevedo & Silva, 2001).

La evaluación de la marca de la franquicia a través de una coordinación hacia adelante no es suficiente en muchos casos. Esto se debe a la construcción de una relación de confianza entre la marca y el consumidor dependerá de la eficiencia de las redes en la promoción de la venta de sus productos sobre una base regular, en términos de calidad, cantidad y frecuencia. Por lo tanto, la evaluación de la marca se relaciona también con la eficiencia de las franquicias de alimentos en la coordinación aguas arriba, es decir, de sus sistemas de suministro, con el fin de cumplir con las especificaciones requeridas por sus clientes (Azevedo & Silva, 2001).

La evolución del sistema de franquicia, en particular el sector de la alimentación, es un fenómeno cuyas consecuencias deben superar el proceso de distribución y venta al consumidor final (coordinación aguas abajo). En la medida en que las estrategias de calidad utilizados por las redes de franquicia pueden requerir el establecimiento de estructuras de gobernanza más rígidas, es de esperarse un crecimiento del sistema de franquicia y una reorganización de las cadenas de suministro de sus principales insumos (Azevedo & Silva, 2001).

3.5.4. Identificación de las redes de la empresa

Neves (2003) define al modelo teórico de las redes empresariales como un grupo de proveedores y distribuidores de la empresa en cuestión. Estos proveedores y distribuidores crean el flujo de productos, servicios, comunicaciones, información y pagos necesarios para conectar la empresa en cuestión con los proveedores de materia prima y los consumidores o clientes.

También menciona que dos referencias de soporte, entre otras, determinan recursos teóricos importantes para diagramar las redes de la empresa en cuestión y definir estrategias: 1) marketing (canales de distribución), definidos por Stern et al. (1996) como “un grupo de

organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de hacer un producto o servicio de la compañía disponible para su uso” (Stern et al, 1996) y 2), la administración de cadena de proveedores, por ejemplo, las organizaciones involucradas en la obtención de todos los proveedores necesarios para la producción.

3.5.5. Responsabilidades contractuales

Según Neves (2003), ya diagramada la red de trabajo (cadena productiva o estructura del SSEC), deben estudiarse las responsabilidades delegadas por los contratos que están relacionados con el flujo de productos, servicios, comunicación, finanzas e información necesaria para el funcionamiento de la transacción y para que el producto llegue al consumidor final, tal como se observa en el cuadro 3.1.

Cuadro 3.1. Funciones, análisis de responsabilidades.

<i>Función</i>	<i>Quién es el responsable</i>	<i>Descripción de la responsabilidad</i>
Productos y servicios		
Comunicación		
Información		
Pagos		
Instalaciones		
Recursos humanos		

Fuente: Neves (2003)

En el cuadro 3.1, se observa que los grupos generales de las funciones a describir son:

- Productos y servicios: Donde pueden incluirse todas las funciones que requieran los productos y/o servicios prestados, inclusive el proceso de producción de los mismos.
- Comunicación: Se refiere al marketing, envuelve a la publicidad y promociones.

- Información: Esto es el manejo de información del mercado, predicciones de ventas, etc.
- Pagos: Se refiere al pago que deban realizar las partes.
- Instalaciones: Puede incluir local y equipos. Para ellos el diseño y mejoras, entre otros.
- Recursos humanos: Todo lo correspondiente al personal, esto puede ser contratación y capacitaciones, entre otros.

3.5.6. *Especificidad de activos*

Una vez los activos son específicos y difíciles de reubicar para otra relación o uso, la garantía en contra de las actitudes oportunistas de la agencia pueden estar en el contrato (John, 1984). Las implicancias generales son que la presencia de especificidad de activos en una transacción incrementa los riesgos para el poseedor del activo. Este riesgo puede ser direccionado en el contrato.

Para facilitar el análisis de qué activos específicos merecen ser discutidos en el contrato, es útil clasificarlos genéricamente. Según adaptado de Williamson (1985) entre los principales tipos, están:

3.5.7. *Activos específicos físicos*

Los activos involucrados en la producción de un producto para un cliente especial, en los que la reubicación es prácticamente imposible. En algunos casos se convierte en costos de reciclaje o desecho. Ejemplos de éste tipo de activos son: fábrica, almacenamiento en frío, estructura especial de almacenamiento, facilidades adaptadas a la producción, facilidades de

demostración de productos, centros de servicio y reparación, inversión en canales de distribución, entre otros.

3.5.8. Activos específicos de recursos humanos

Está directa o indirectamente involucrada en las transacciones como una alta especialización de empleados entrenados. Éstos empleados como activo específico representan un costo en la reubicación a otra actividad. Por ejemplo: entrenamiento general de distribución, entrenamiento de ventas, conocimientos en procesos de producción, conocimiento del mercado, conocimiento de productos y marca, entre otros.

3.5.9. Activos específicos tecnológicos

Para realizar una transacción, la empresa invierte en tecnología de proceso que puede ser sofisticada y específica, y tiene altos costos de reubicación. Por ejemplo: equipos para intercambio de información, conjunto de procesos de logística de planeamiento, conjunto de programas de calidad, software, etc.

3.5.10. Activos específicos de marca

Esta especificidad está ligada a la creación de un nombre, marca o reputación en un mercado. El esfuerzo de las relaciones públicas con la comunidad, con la prensa, desarrollo de envases, etc. Esto también incluye el costo del esfuerzo de comunicación prevista en el contrato con el fin de posicionar un producto específico en el mercado, crear anuncios publicitarios, promociones, etc.

3.5.11. Especificidad de ubicación

Los activos involucrados en esta transacción tienen restricciones locales debidas a las características de transporte del producto. La compañía tiene que estar bien ubicada con el fin de llevar a cabo con éxito la transacción.

3.5.12. Especificidad de tiempo

Esta especificidad se refiere a la disponibilidad de tiempo para llevar a cabo la transacción. El análisis está enfocado en el producto y toma en consideración dos factores importantes: la perecibilidad y las políticas de almacenamiento. De igual forma debe tenerse en cuenta la necesidad de poder dar una atención rápida y frecuente a los clientes: políticas “just in time”; entre otras.

3.5.13. Identificación de los activos específicos involucrados

Por lo general esta parte es la más complicada de completar debido a que involucra una nueva forma de análisis. Los factores de especificidad en la transacción son identificados y listados, así como el dueño o poseedor de ese activo. Luego se menciona el grado de especificidad y finalmente si es necesario, las alternativas de uso de ese activo. A continuación se puede observar que el cuadro 3.2 que muestra los tipos de especificidad en la primera columna, y en las columnas subsecuentes se debe mencionar el dueño del activo y el grado de especificidad de ese activo.

Cuadro 3.2. Análisis de especificidad de activos: físicos, tecnológicos, humanos y de marca.

<i>Tipo de especificidad y activo específico involucrado</i>	<i>Dueño del activo</i>	<i>Grado de especificidad (alto/medio/bajo)</i>
Activos físicos		
Activos tecnológicos		
Activos humanos		
Especificidad de marca		

Fuente: Neves (2003)

Los tipos de especificidad son: activos físicos, tecnológicos, humanos, marca, tiempo y ubicación. En éste primer cuadro solo se mencionan los cuatro primeros. El análisis de especificidad de tiempo y ubicación es considerado de forma separada; siempre y cuando éstos no envuelvan un propietario. Ellos se refieren a características específicas de productos o activos de ubicación y cronogramas involucrados en las transacciones. El cuadro 3.3 es un punto de partida para éste análisis. El propósito de éste cuadro es identificar e indicar (en la columna del medio) cualquier factor de especificidad en la transacción. El riesgo involucrado será listado en la columna de la derecha.

Cuadro 3.3. Análisis de especificidad: Temporal y de ubicación.

<i>Tipo de especificidad involucrada</i>	<i>Posible presencia</i>	<i>Riesgo involucrado</i>
Especificidad temporal		
Especificidad de ubicación		

Fuente: Neves (2003)

3.5.14. Identificación de los riesgos en función de los activos específicos

Ahora, para que este análisis sea útil, se puede realizar un resumen de los cuadros anteriores para determinar dónde empiezan los problemas de las especificidades, dónde se pueden tomar acciones para reducir el riesgo de oportunismo entre las partes. Ése resumen se concreta en el

cuadro 3.4 en el que se mencionan los activos específicos de alta especificidad y el riesgo involucrado a él.

Cuadro 3.4. Resumen de especificidades y posibles riesgos en la relación contractual.	
<i>Activos específicos de alta especificidad</i>	<i>Riesgo involucrado</i>

Fuente: Neves, 2003.

CAPÍTULO 4. LA EMPRESA BON PAN

4.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

La empresa Colombiana Bon Pan nació en el 2009 en Manizales, cuando sus dueños, los esposos Darío Trejos y Liliana Vanegas, Ingenieros de Alimentos de La Universidad de La Salle (Bogotá), quienes luego de haber dirigido una empresa familiar de comidas para terminales de transportes y panaderías durante nueve años y haber provocado un importante resultado financiero, decidieron crear su propia empresa dedicada a la panadería con énfasis en desayunos.

La apertura del primer local se hizo en el sector “*El Cable*” de la ciudad de Manizales, donde se inició la producción de panes, productos de queso (almojábanas), productos hojaldrados, café y una carta variada de desayunos. El negocio inició como lugar de desayunos, donde se dispone de productos de panificación frescos y calientes todo el tiempo, concepto que se denominó “*Siempre fresco, siempre caliente.*”. De esta forma el lugar emprendió un acelerado crecimiento y aceptación de sus clientes.

Esa pronta aceptación de los clientes, exigió una mayor presencia en el mercado, por lo que se diseñó un nuevo concepto de comercialización llamado Bon Pan “Express”. Éste tipo de locales mantienen la consigna: “*Siempre fresco, siempre caliente*”, pero a diferencia del inicial, son locales ubicados en lugares estratégicos de paso rápido por lo que el tiempo de permanencia de los clientes no supera al tiempo de servicio, mejor denominado como “*Panadería al paso*”.

Por lo general los puntos de venta “*Express*” son pequeños de no más de 10m², por lo que el lugar de producción es limitado. Es así como se desarrolla un centro de producción en el local

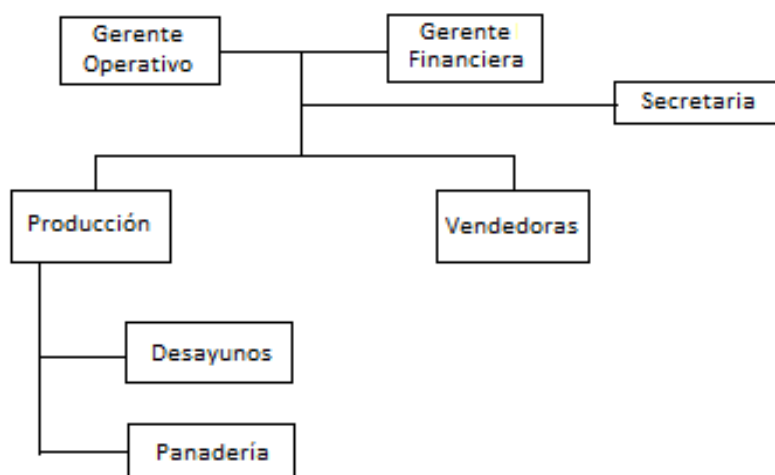
“El Cable”, enviando los productos de panificación congelados a los Bon Pan “Express” con el fin de mantener stock listo para horneado permanentemente. El primer local bajo el concepto de “*panadería al paso*” se situó en el Centro Comercial Fundadores de Manizales, en donde se logró una gran acogida debido al lugar estratégico de su ubicación.

Diez meses después, se hace la apertura del segundo Bon Pan “Express” ubicándolo en la ciudad de Pereira, específicamente en el Centro Comercial Pereira Plaza. Luego en noviembre del 2011, en esa misma ciudad se logra la tercera apertura en el Centro Comercial Parque Arboleda. Por último a finales de Noviembre del 2012, se abre un nuevo *punto express* en el Centro Comercial Parque Caldas de Manizales.

Es importante aclarar que ningún local es propio, sus dueños decidieron tomar como estrategia destinar el capital a la tecnificación y optimización de los procesos.

La estructura organizacional de Bon Pan inició con los dos dueños y un agente financiador externo. En el gráfico 4.1 se muestra el primer organigrama impuesto en la creación de la empresa.

Gráfico 4.1. Organigrama BON PAN primeros años



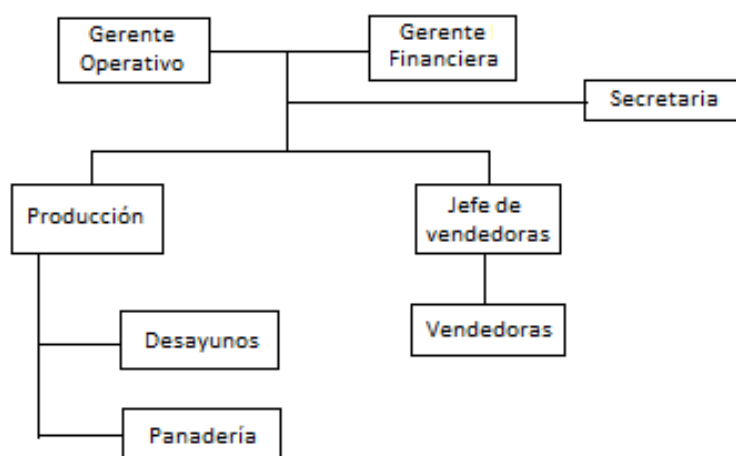
Fuente: elaboración propia, 2013.

La dirección de la empresa estaba a cargo de la pareja, siendo Liliana la Gerente Financiera con gran experiencia y estudios en el área Financiera y Darío el Gerente Operativo con experiencia en el área operativa de empresas reconocidas. Además estaba asistida por un estudio jurídico-contable.

El área de producción contaba con una cocinera y un panadero. Y las vendedoras solían ser cuatro con turnos rotativos.

Luego de la expansión a otras ciudades y creación los puntos Bon Pan “Express”, la estructura organizacional también se especializo un poco más, agregando nuevos agentes a la organización. En el gráfico 4.2, se muestra el organigrama actual.

Gráfico 4.2. Organigrama BON PAN año 2014



Fuente: elaboración propia, 2013.

En cuanto al nivel tecnológico, sus dueños viajaron en los últimos años a países como Alemania, Argentina y Estados Unidos, con el fin de conocer nuevas tendencias y métodos de industrialización para su producción. En julio del 2012, compraron una máquina laminadora de gran escala, con la visión de optimizar la producción, buscando estandarizar los productos y estar en la capacidad de incrementar la producción. Esto implicó también la necesidad de

aumentar el espacio de producción. Ésta ampliación se realizó en el mismo punto central “*El Cable*”.

La visión de Bon Pan es posicionar la marca principalmente en el mercado nacional siendo reconocidos por ofrecer los más ricos productos en el momento adecuado.

Los productos ofrecidos son hojaldrados, productos de queso, panadería, pastelería típica, desayunos, bebidas frías y calientes, almuerzos y heladería artesanal gourmet.

4.2. FORMATOS DE NEGOCIO

4.2.1. *Restaurante*

Éste local mide 70m², posee 20m², destinados a la ubicación de mesas para los clientes, el área restante se divide en dos secciones. La primera sección es destinada a la cocina de desayunos, bebidas calientes, algunas bebidas frías y almuerzos, así como la zona de panificación con proceso a la vista de los clientes y la presentación final del producto.

En la segunda sección está ubicada una heladería, donde también se elaboran jugos naturales y otras bebidas frías.

La mueblería del lugar es sobria, de madera, resistente al alto tráfico. Y la ubicación del local es estratégica para lograr un alto flujo de personas dispuestas a consumir los productos frescos y a un precio relativamente alto.

4.2.2. *Punto Express*

El área de estos puntos es aproximadamente de 20m², se ubica en puntos estratégicos de alto flujo de personas por lo que la cantidad de sillas es reducida. Cada local posee un horno para

producción continua de panes, una máquina para bebidas calientes, mínimo una nevera para bebidas frías y vitrinas para exhibición de productos.

Gráfico 4.3. Formato de negocio Bon Pan Express



Fuente: Bon Pan, 2013.

4.3. MERCADO OBJETIVO

En el cuadro 4.5 se muestra el mercado objetivo a partir de la segmentación del mercado de Bon Pan.

Cuadro 4.5. Mercado objetivo a partir de su segmentación.

<i>Formato de negocio</i>	<i>Direccionamiento del negocio</i>	<i>Segmentación del mercado</i>
<i>Punto Express</i>	<i>Consumidor de punto de venta</i>	<p><i>-Demográfica:</i> Todas las edades. Todos los géneros. Nivel de educación bueno (en Colombia ligado al nivel de ingresos o grupo socioeconómico ABC1). Con carro (debido al formato de ubicación de algunos puntos de venta).</p> <p><i>-Psicográfica:</i> Trabajadores que prefieren comprarlo hecho a hacerlo en casa. Disposición a pagar el beneficio calidad vs. precio.</p> <p><i>-Conductual:</i></p> <p><i>Ocasión de uso:</i> Al entrar o salir del parqueadero del centro comercial.</p> <p><i>Beneficio:</i> “Prefiero comprarlo hecho a hacerlo en la casa”</p> <p><i>Condición del usuario:</i> No dietas.</p> <p><i>Actitud hacia el producto:</i> Que le gusten los productos de hojaldre, queso, y panes.</p>

<i>Restaurante</i>	<i>Consumidor de punto de venta</i>	<p><u>-Demográfica:</u> Todas las edades. Todos los géneros. Nivel de educación bueno (en Colombia ligado al nivel de ingresos o grupo socioeconómico ABC1).</p> <p><u>-Psicográfica:</u> Trabajadores que prefieren comprarlo hecho a hacerlo en casa. Disposición a pagar el beneficio calidad vs. precio.</p> <p><u>- Conductual:</u></p> <p><i>Ocasión de uso:</i> Punto de encuentro. Reuniones informales. Tiempo de desayuno, media mañana, almuerzo, media tarde o cena.</p> <p><i>Beneficio:</i> “Prefiero comprarlo hecho a hacerlo en la casa”, por servicio y calidad de producto.</p> <p><i>Condición del usuario:</i> No dietas.</p> <p><i>Actitud hacia el producto:</i> Gusto por los productos de hojaldre, queso, y panes.</p>
	<i>Mercado Institucional</i>	<p><u>-Tamaño y características de la empresa:</u> Medianas y grandes empresas, públicas o privadas.</p> <p><u>-Conductual:</u></p> <p>Para reuniones, eventos y capacitaciones de personal y clientes, el beneficio es ofrecer en sus eventos un producto de buena calidad y de buena marca (que demuestra buena clase del evento o reunión).</p>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

4.4. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

Bon Pan es una empresa que desde hace cuatro años ofrece productos principalmente de panificación con un concepto definido: “*Siempre fresco, siempre caliente*”. Éste concepto ha sido exitoso y ha impulsado a la marca a incrementar su presencia en el mercado, operando hasta hoy con cinco puntos de venta en ciudades como Manizales y Pereira (Colombia).

La estrategia de Bon Pan está dada por la diferenciación que representa su marca, calidad y servicio. Adicionalmente, su visión actual es clara, y consiste en posicionar la marca

principalmente en el mercado nacional, siendo reconocidos por ofrecer los más ricos productos en el momento adecuado. Con el objetivo y concepto definidos, se organizaron los formatos de negocio: “*Restaurante*” y *Bon Pan “Express”* cada uno de ellos con un mercado objetivo definido, en donde los niveles altos y medios de ingresos, la apreciación de la calidad por sobre el precio, el comprarlo hecho antes que hacerlo en casa, son características comunes de los clientes.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DISCRETO DEL SSEC BON PAN

5.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

Como se menciona en el Marco Teórico del *Análisis estructural discreto*, se destacan los entornos institucional, organizacional y tecnológico. En éste capítulo se mencionará en el entorno institucional formal actual en Colombia. Esto es, las leyes, normas y políticas que rigen éste modelo de expansión.

En cuanto al entorno organizacional, se mostrará la estructura actual del subsistema estrictamente coordinado (SSEC) Bon Pan, se describirán sus actores involucrados, se analizarán las transacciones entre ellos, identificando la frecuencia, incertidumbre, especificidad de activos y estructuras de gobernancia.

Finalmente en el análisis tecnológico, se menciona la tecnología utilizada actualmente por Bon Pan para cumplir con el concepto del negocio y de forma general, el procedimiento para estandarización de procesos y producto.

5.2. ENTORNO INSTITUCIONAL

Actualmente el entorno institucional del SSEC Bon Pan se encuentra compuesto por: i) reglamentación en el entorno comercial, financiero y tributario; ii) inocuidad en proceso productivo; iii) sistema de franquicias y iv) tratado sobre Derecho de Marcas. A continuación se describe cada uno de ellos.

- i) El Código de Comercio Colombiano contiene las leyes que rigen el comercio colombiano, esto es: definiciones de comerciantes y asuntos mercantiles, clasificación,

derechos y deberes, constitución de sociedades, operaciones mercantiles, libros contables y otros documentos legales.

La ley 905 del 2004 clasifica las empresas con el fin de estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, MiPyMEs.

Ésta legislación aporta las reglas de juego necesarias para posibles inversiones que requieran financiamiento generalmente de entidades financieras. Mejorando los resultados finales del negocio.

Además, Bon Pan se encuentra regido por las leyes de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN-, la cual administra los impuestos sobre venta y renta. La administración de los impuestos comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, devolución, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones tributarias. El pago de impuestos para negocios de comidas en Colombia actualmente es bastante representativo con respecto a los ingresos totales de las empresas.

- ii) En cuanto a la reglamentación sanitaria para alimentos en Colombia, hay un ente regulador llamado INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos). Todos los procesadores de alimentos en Colombia deben regirse por el decreto 3075 de 1997.

Éste ente regulador de calidad e inocuidad de los alimentos hace presencia en todos aquellos establecimientos procesadores a través de las Secretarías de Salud regionales.

En el caso de Bon Pan, al procesar directamente en el punto de venta principal, es regulado por la Secretaría de Salud de Manizales. Siendo éste un aspecto importante, debido a que el nivel de exigencia de la Secretaría de Salud si bien es alto, no implica mayores cambios en las instalaciones del establecimiento. Esto equivale a mayores inversiones en infraestructura.

- iii) El entorno institucional que rodea al sistema de franquicias en Colombia está enmarcado por el Gobierno Nacional que mediante el Decreto 210 de Febrero 3 de 2003 le asignó funciones al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, encomendándole formular, implementar y hacer seguimiento a la política nacional de regulación del Sistema de Franquicias como alternativa de expansión empresarial.

En cumplimiento de este mandato, la Dirección de Regulación encabezó el proceso de normalización bajo la dirección del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC, el cual en el año 2010 publicó la Norma Técnica Colombiana NTC 5813 bajo el nombre de “Franquicias. Requisitos generales para la etapa precontractual, contractual y postcontractual de una franquicia”.

Ésta norma contiene elementos que buscan establecer lineamientos generales de buenas prácticas de las empresas que franquician su concepto de negocio, proporcionándoles elementos de credibilidad y confianza que fortalezcan la fiabilidad ante los actuales y los futuros franquiciados brindando un marco de transparencia durante la negociación de la franquicia, y el mejoramiento de las relaciones productivas en la gestión de la red creada a través de la franquicia como modelo de negocio.

Ésta es una norma voluntaria, es decir las franquicias pueden o no regirse por los lineamientos propuestos. Esto implica que la relación entre franquiciante y franquiciado sólo se rige por el contrato firmado voluntariamente por las partes.

El sistema de franquicias en Colombia se rige por las mismas leyes de comercio de las empresas no franquiciadas es decir por el Código del Comercio de Colombia. De igual forma, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, ente regulador del debido cumplimiento de las obligaciones tributarias-, no ha emitido leyes específicas para las franquicias, lo que implica que las mismas leyes de una empresa no franquiciada aplican para aquellas que sí lo son.

- iv) Además se encuentra bajo la Ley 1343 del 2009 por medio de la cual se aprueba el “Tratado sobre Derecho de Marcas” y su “Reglamento”, una vez registrada la marca.

5.3. ENTORNO ORGANIZACIONAL

El SSEC Bon Pan actualmente se encuentra dividido en tres partes principales: i) proveedores, ii) Bon Pan y iii) consumidor final. En el gráfico 5.3. se lo describe, además de identificar las transacciones entre todos los actores del SSEC. Cada transacción está señalada con la letra *t* (transacción) seguida de una numeración. En total hay doce transacciones que se explicarán más adelante.

- i) *Proveedores:* Éstos son todos los actores que abastecen a Bon Pan de bienes o servicios para el proceso productivo o funcionamiento de la empresa. Se dividen en: Insumos/MP (insumos o materias primas), maquinaria, ambientes y logística. En el cuadro 5.7 se describe en detalle cada uno de estos proveedores.

Se observa que los proveedores de insumos o materias primas se agruparon con el fin de unificar los atributos de la transacción, ya que más adelante en el cuadro 5.8 serán analizados en detalle.

Cuadro 5.6. Caracterización de los proveedores de Bon Pan

<i>Proveedor</i>	<i>Producto(s) o servicio(s) que abastece este proveedor o grupo de proveedores</i>
Insumo/MP 1	Productos lácteos, descartables e insumos de panadería.
Insumo/MP 2	Bebidas frías, café, sistemas de información.
Insumo/MP 3	Papas especiales, guascas, galletas especiales para proceso.
Insumo/MP 4	Insumos de heladería y ambientes (muebles, luces, letreros y en general, la adecuación de puntos de venta).
Insumo/MP 5	Frutas, verduras, carnes, huevos, harinas de trigo y maíz.
Maquinaria y ambientes	Hornos, laminadora, vitrinas, congeladores, máquina de helados, neveras, máquinas de café y máquinas de jugos.

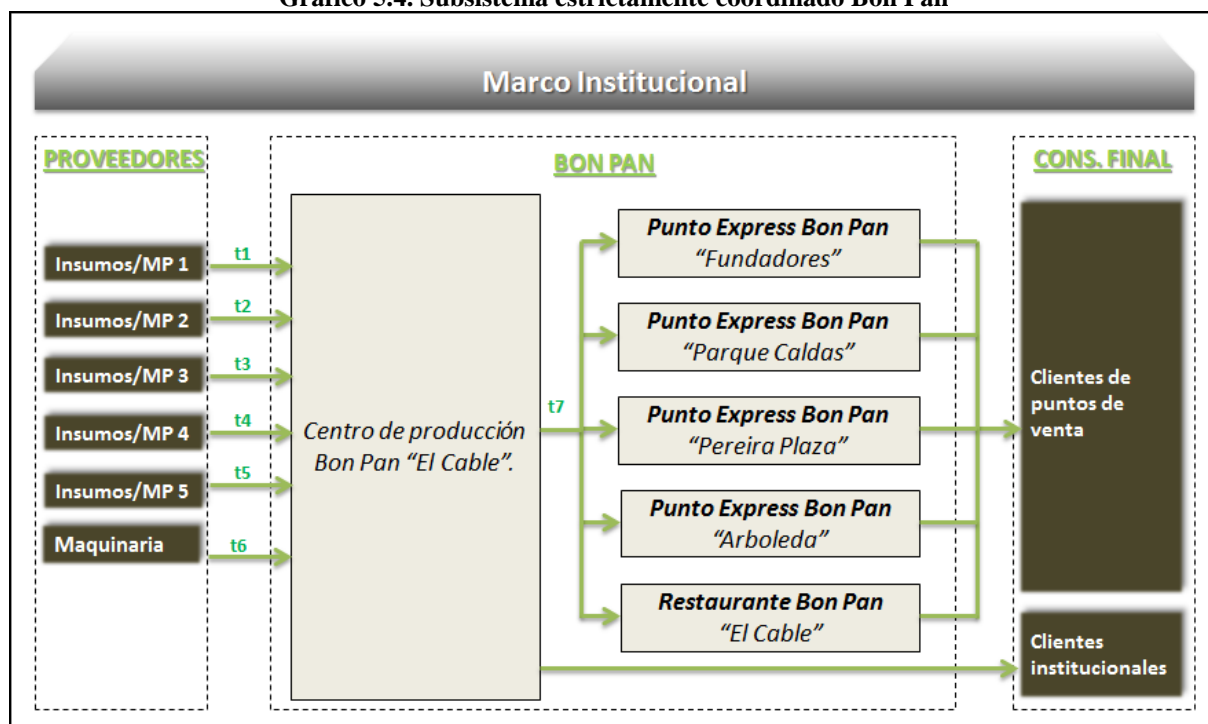
Fuente: Elaboración propia, 2013.

ii) *Bon Pan*: descrito en el capítulo 4.

iii) *Consumidor final*: Los dos mercados meta de Bon Pan, son los clientes de puntos de venta y clientes institucionales. El consumidor final de Bon Pan por lo general es un cliente exigente en la calidad sensorial de los productos, también estricto con el precio justo y el buen servicio o atención al cliente.

Los clientes institucionales son aquellas medianas y grandes empresas que deciden brindar refrigerios para sus eventos, capacitaciones o reuniones. Por lo general buscan un producto de muy buena calidad, marca y precio que de buena impresión a sus asistentes.

Gráfico 5.4. Subsistema estrictamente coordinado Bon Pan



Fuente: Elaboración propia, 2014.

5.3.1. Análisis de las transacciones

A continuación, en el cuadro 5.8 se muestran los atributos (incertidumbre, frecuencia y especificidad de activos) de las transacciones del SSEC Bon Pan y sus estructuras de gobernanza actuales.

Cuadro 5.7. Atributos de las transacciones del SSEC Bon Pan

	<i>t1</i> ³	<i>t2</i> ⁴	<i>t3</i> ⁵	<i>t4</i> ⁶	<i>t5</i> ⁷	<i>t6</i> ⁸	<i>t7</i> ⁹
Especificidad de los activos	Media	Media	Media	Alta	Bajo	Medio	Baja
Incertidumbre	Alta	Media	Media	Media	Baja	Alta	Baja
Frecuencia	Recurrente ¹⁰	Altamente recurrente ¹¹	Poco recurrente ¹²	Ocasional ¹³	Recurrente	Ocasional	Altamente recurrente
Estructura de Gobernanza	Mercado	Forma híbrida	Mercado	Mercado	Mercado	Forma híbrida	Mercado

Fuente: Elaboración propia, 2014.

³ *t1*: Transacción entre proveedor de Insumos/MP 1 (productos lácteos, descartables e insumos de panadería) y Bon Pan.

⁴ *t2*: Transacción entre proveedores de Insumos/MP 2 (bebidas frías, café y sistemas de información) y Bon Pan.

⁵ *t3*: Transacción entre proveedores de Insumos/MP 3 (papas especiales, guascas, galletas especiales para proceso) y Bon Pan.

⁶ *t4*: Transacción entre proveedores de Insumos/MP 4 (insumos de heladería y ambientes) y Bon Pan.

⁷ *t5*: Transacción entre proveedores de Insumos/MP 5 (frutas, verduras, carnes, huevos, harinas de trigo y maíz) y Bon Pan.

⁸ *t6*: Transacción entre proveedores de Maquinaria y Bon Pan.

⁹ *t7*: Transacción entre Centro de producción Bon Pan y todos sus Puntos de venta (Puntos Express y Restaurante).

¹⁰ **Recurrente**: Una o cuatro veces al mes.

¹¹ **Altamente recurrente**: De dos a cinco veces por semana.

¹² **Poco recurrente**: Dos a cuatro veces al año.

¹³ **Ocasional**: Eventualmente.

La transacción $t1$ relaciona a los proveedores de Insumos/MP 1 (productos lácteos, descartables e insumos de panadería) y a Bon Pan. Las características de los productos e insumos son esenciales para la elaboración de algunos productos ofrecidos por Bon Pan. En algunas ocasiones se presenta incumplimiento por falta del producto, lo que genera alta incertidumbre. Otro factor encontrado que influye en la incertidumbre, es la calidad variable del producto. La frecuencia de la transacción con pocos proveedores y Bon Pan es recurrente, esto es aproximadamente una vez por semana. La estructura de gobernanza adoptada es el *mercado*, encontrando que la transacción esta desalineada.

En la transacción $t2$, se agruparon los proveedores de Insumos/MP 2 (bebidas frías, café y sistemas de información) y Bon Pan. En el caso de las bebidas frías y café, esos activos no fueron creados específicamente para Bon Pan, pero sus características funcionan para el requerimiento de los consumidores. Existen pocos proveedores en el la zona, por lo tanto el abastecimiento por parte de todos esos proveedores no genera confianza en tiempos, cantidades y precios, es por eso que la incertidumbre es media. La estructura de gobernanza es de contrato (*forma híbrida*). Según la teoría de alineación de las transacciones, ésta transacción está alineada.

En la transacción $t3$ entre los proveedores de Insumos/MP 3 (papas especiales, guascas y galletas para proceso), la especificidad de los activos es media. La incertidumbre está dada por la inseguridad de encontrar producto disponible en los anaqueles. La transacción implica poca recurrencia, se realiza de dos a cuatro veces al año. La estructura de gobernanza actual es el *mercado* por lo que se observa que está alineada.

La transacción $t4$ entre (insumos de heladería y ambientes) y Bon Pan, es ocasional. La especificidad de los activos es alta debido a que son insumos especializados, materiales

especiales, imagen y colores diseñados solo para Bon Pan. La incertidumbre está dada por la disponibilidad de los requerimientos. La estructura de gobernanza con estos proveedores es el *mercado*, y está desalineada con sus atributos.

La transacción *t5* entre los proveedores de Insumos/MP 5 (frutas, verduras, carnes, huevos, harinas de trigo y maíz) y Bon Pan presenta una especificidad de los activos baja, debido a que son productos que se consiguen fácilmente en el mercado y con similar calidad. Se repite entre una y cuatro veces al mes, por lo tanto es recurrente. La estructura de gobernanza es *mercado* y está correctamente alineada.

La transacción *t6* descrita entre los proveedores de maquinaria y Bon Pan, presenta una especificidad de los activos físicos es media, debido a que las máquinas se ajustan a las características requeridas por el proceso del Centro de Producción de Bon Pan pero no fueron creadas específicamente para la empresa. La incertidumbre de la transacción es alta por el riesgo de incumplimiento de características de las máquinas, mantenimiento, precio de repuestos, instalaciones, entre otros. La transacción muestra una frecuencia ocasional, ya que se hace compra de equipos nuevos o reparaciones cada vez que se requieran para el centro de producción o puntos de venta. La estructura de gobernanza adoptada es la *forma híbrida*, ya que se hace un contrato que evidencia las características de la máquina, las condiciones del mantenimiento, el precio, las condiciones de instalación, entre otros. Esto reduce la incertidumbre, por lo tanto, ésta transacción está correctamente alineada.

La transacción *t7* se refiere a la relación entre el proveedor de logística y Bon Pan, es importante mencionar que este servicio se refiere específicamente al transporte de producto terminado y en proceso desde el centro de producción hacia los puntos de venta.

La especificidad de este activo es baja, porque hoy en día la distancia desde el centro de producción a los puntos de venta es corta y por esto no requiere bajas temperaturas en el transporte, entonces el servicio puede ser prestado por otros transportistas sin temperatura controlada. La incertidumbre de esta transacción es baja. La transacción se repite entre dos y cuatro veces por semana (altamente recurrente). Ésta transacción está correctamente alineada, debido a que su estructura de gobernanza es *mercado*.

5.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

La tecnología en los procesos de producción de Bon Pan, se divide básicamente en: i) productos de panadería, hojaldrados y dulcería, ii) bebidas, heladería y iii) productos de restaurante.

- i) Los productos de panadería, hojaldre y dulcería, son elaborados en la planta panificadora, la cual consta de una mezcladora, una laminadora automática, cámara de crecimiento de panes, ultracongelador, horno y congelador para almacenamiento. Los recursos humanos son: un panadero, un ayudante de panadería y un bodeguero.

Los productos de panadería, hojaldres y dulcería que se envían a los puntos de venta, primero son elaborados en la planta de panificación, ultra congelados crudos (sin horneado previo) o horneados, y enviados a los puntos de venta. El transporte hacia los puntos de venta actualmente no cuenta con las condiciones de temperatura controlada que debería tenerse para asegurar la calidad de los productos, permitiendo guardar la cadena de frío de los mismos. Es por eso que se ve la necesidad de implementar un servicio de transporte y logística que tenga la característica principal del control de temperatura.

En cada punto de venta, se encuentra el almacenamiento en congelación. Posteriormente un empleado hace un terminado y luego se hornea. Este proceso requiere el uso de hornos especiales para cada uno de los productos. Es importante mencionar que actualmente hay una diferencia entre hornos en los puntos de venta, por lo tanto se tienen parámetros diferentes para estandarizar los productos.

- ii) Las bebidas y helados, son elaborados en equipos como pasteurizador, máquina de aireación del helado, congeladores y refrigeradores. En cuanto a los recursos humanos, se tiene a una persona en la elaboración de los productos.

Éstos productos son elaborados y luego enviadas a los puntos de venta actualmente en transporte sin refrigeración |por el corto tiempo de la logística. Sin embargo es necesario tener en cuenta que para la expansión de la empresa, con puntos de venta en ciudades lejanas, es un requisito tener una logística con temperatura controlada que no permita el rompimiento de la cadena de frío de los productos.

- iii) Los productos de restaurante se refieren a desayunos y almuerzos, entre otros productos que se elaboran directamente en los puntos de venta tipo “Restaurante”. Los equipos para su elaboración son: omelera, horno microondas industrial, cocinas industriales, entre otros utensilios básicos para las cocinas. Los recursos humanos utilizados son: dos cocineras y dos meseras.

La capacidad de producción actualmente abastecería al menos 3 puntos de venta “Express” más, sin embargo se pretende abastecer más puntos de venta, por lo que se está en la búsqueda de un nuevo lugar para ubicar allí el procesamiento con las características requeridas.

Por otra parte, se trabaja actualmente en la elaboración e implementación del manual de operaciones, que incluye procedimientos como manejo de productos, atención al cliente, apertura y cierre de puntos de venta, sistemas de información, elección de personal y control de gestión.

5.5. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

El entorno institucional del SSEC Bon Pan está comprendido por reglamentación en el entorno comercial, financiero, tributario, inocuidad de proceso productivo, sistema de franquicias y tratado sobre Derecho de Marcas. El entorno comercial se rige por el Código de Comercio Colombiano en el cual se definen y clasifican los comerciantes y se evidencian los derechos y deberes de los mismos, entre otros temas referentes al comercio en el país. En cuanto al entorno financiero, la legislación colombiana aporta las reglas de juego necesarias para posibles inversiones de los comerciantes.

Por otra parte, el entorno tributario regido en Colombia por la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) hoy comprende uno de los mayores egresos del negocio, debido al alto porcentaje impositivo que tienen algunos de los productos ofrecidos por el negocio.

Por su parte, el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), rige todo lo concerniente a la parte sanitaria y buenas prácticas de manufactura en alimentos. En el caso actual de Bon Pan, que produce y abastece desde uno de los puntos de venta, no requiere de mayores cambios solicitados por ésta institución. A diferencia de la exigencia que se hace para las plantas de producción, como la que en un futuro planea construirse para abastecer el negocio.

El entorno institucional que rodea al sistema de franquicias en Colombia está normalizado por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas Colombianas ICONTEC, bajo la NTC 5813 con el nombre de “Franquicias. Requisitos generales para la etapa precontractual, contractual y postcontractual de una franquicia”. Las franquicias pueden o no registrarse por los lineamientos propuestos, esto implica que la relación entre franquiciante y franquiciado sólo se rige por el contrato firmado voluntariamente por las partes.

Además se encuentra bajo la Ley 1343 del 2009 por medio de la cual se aprueba el “Tratado sobre Derecho de Marcas” y su “Reglamento”, una vez registrada la marca.

En cuanto al entorno organizacional, el Subsistema Estrictamente Coordinado de Bon Pan, se encuentran *proveedores, Bon Pan y consumidor final*.

Para el primero, se agruparon los *proveedores* con el fin de unificar los atributos de las transacciones. La segunda parte del SSEC se refiere a *Bon Pan*. Esta sección se describe en el capítulo 4, mostrando el concepto “*Siempre fresco, siempre caliente*”, aplicado en cada uno de los formatos de negocio: *Restaurante y Express*. Actualmente con cinco puntos de venta propios, y una estructura organizacional de veinte empleados, es una empresa cuya visión es la expansión y el posicionamiento de la marca en el territorio nacional principalmente.

Por último, se encuentra la sección del *consumidor final*, los dos mercados meta de Bon Pan, son los clientes de puntos de venta y clientes institucionales. El consumidor final de Bon Pan por lo general es un cliente exigente en la calidad sensorial de los productos, también estricto con el precio justo y el buen servicio o atención al cliente.

Los clientes institucionales son aquellas medianas y grandes empresas que deciden brindar refrigerios para sus eventos, capacitaciones o reuniones. Por lo general buscan un producto de muy buena calidad, marca y precio que de buena impresión a sus asistentes.

Actualmente hay nueve transacciones en el SSEC de Bon Pan, tres de ellas se encuentran desalineadas, esto es, que la estructura de gobernancia de la transacción no es eficiente según los atributos (frecuencia, especificidad de activos e incertidumbre) y por lo tanto genera altos costos de transacción. En el capítulo 7 se especificará qué estructuras de gobernancia se sugieren para abordar el sistema de franquicias.

Por otra parte, el ambiente tecnológico actual facilita la proyección de una ampliación en la participación de Bon Pan en el mercado, debido a que está pensada en el abastecimiento de puntos de venta de tal forma que siempre se cumpla la política de *“siempre fresco, siempre caliente”*. La capacidad de producción actual abastecería tres puntos de venta adicionales, por lo que se tiene planificada la ampliación de esa capacidad para abastecer más puntos de venta.

Además se ve la necesidad de implementar un servicio de transporte y logística que cumpla la característica principal del control de temperatura. Esto cuidaría la cadena de frío de los productos, y aportaría para mantener la calidad durante el transporte.

Por otra parte, actualmente hay una diferencia entre hornos en los puntos de venta, por lo tanto se tienen parámetros diferentes para estandarizar los productos. Es entonces importante que se trabaje es la unificación de equipos en los puntos de venta, de tal forma que los parámetros de manejo de productos sea estándar, así el control sobre la operación de los puntos de venta sería más sencillo.

Adicionalmente esa misma tecnología cubre el derecho de propiedad sobre las formulaciones de los productos, debido a que el producto se entrega pre-listo a los puntos de venta. Además da facilidad de control de calidad y cuantificación de ventas por inventarios.

Para finalizar el entorno tecnológico, actualmente se trabaja en la elaboración e implementación del manual de operaciones, que incluye procedimientos como manejo de productos, atención al cliente, apertura y cierre de puntos de venta, sistemas de información, elección de personal y control de gestión.

Ahora bien, para proyectar a Bon Pan como franquicia, se analizarán dos empresas cuyo sistema de expansión fue las franquicias, sus decisiones ante las funciones y responsabilidades de las partes y riesgos que pretenden proteger con el contrato.

CAPÍTULO 6. RELACIONES CONTRACTUALES FRANQUICIANTE-FRANQUICIADO DE LAS EMPRESAS “A” Y “B”

6.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

En éste capítulo se darán a conocer las relaciones contractuales de otras empresas que optaron por el sistema de franquicias como método de expansión. El objetivo de mencionarlos es conocer los riesgos que esas empresas cubren con los contratos que efectúan con sus franquiciados.

Con la información disponible de las relaciones contractuales de las empresas franquiciantes, se aplicará la teoría propuesta por Neves (2003) descrita en el Marco Teórico, Capítulo 3. Primero se desarrollará el diagrama del Subsistema Estrictamente Coordinado (SSEC), luego se identificarán los activos específicos involucrados en la transacción (franquiciante – franquiciado) y se mencionarán las funciones y responsabilidades de los actores.

6.2. ESTUDIO DE LA RELACIÓN CONTRACTUAL DE LA EMPRESA “A” CON SUS FRANQUICIADOS

“A” es una marca estadounidense de restaurantes que abrió el primer punto de venta propio en 1965. Hoy todas sus tiendas son franquicias, siendo su casa matriz la propietaria del nombre comercial, marca, formulaciones, procedimientos de preparación de alimentos, método de negocio, forma del negocio, y política de negocio. Posee restaurantes con la marca, ofrece y vende franquicias en Estados Unidos y da licencia a filiales para desarrollar los restaurantes de la marca fuera de los Estados Unidos.

Hasta el 2008 había vendido en Estados Unidos 33.825 franquicias, de las cuales 21.947 fueron abiertas y 1.793 están en desarrollo. Además fueron vendidas 615 franquicias satélite, de las cuales 151 continúan abiertas y 10 de desarrollo.

6.2.1. SSEC de “A”

A continuación en el gráfico 6.4, se mostrará el SSEC de la empresa “A”.

(a) Su casa matriz tiene filiales en Estados Unidos que proveen algunos servicios a todos los franquiciados como:

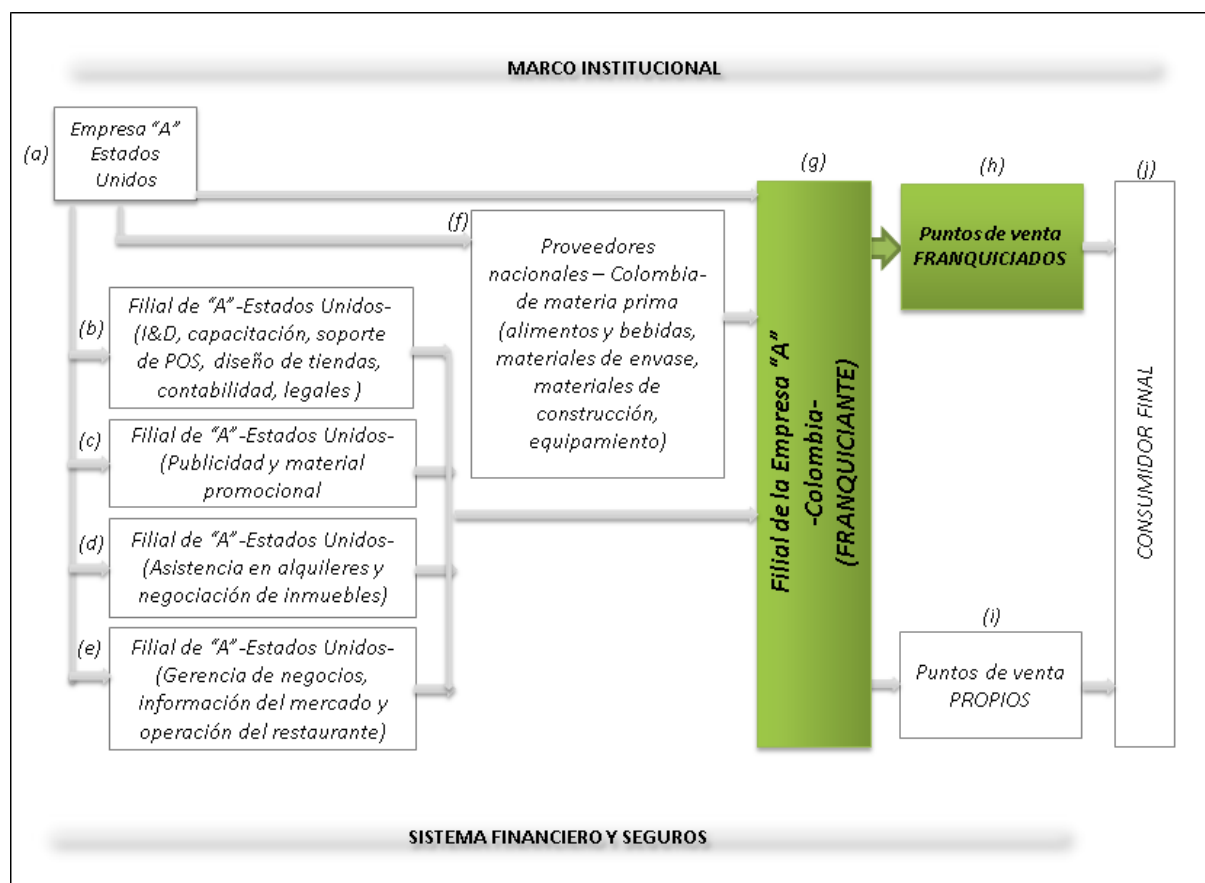
(b) investigación y desarrollo I&D, capacitación, soporte de puntos de venta, diseño de tiendas, contabilidad y legales, (c) publicidad y material promocional, (d) asistencia en alquileres y negociación de inmuebles, (e) gerencia de negocios, información del mercado y operación de restaurantes.

En Colombia se incorporó una filial (g), que se encargó desde el año 1996 en proveer el soporte incluyendo la coordinación, órdenes de equipamientos y entrenamiento de todos los franquiciados del país. Los proveedores de esta filial (f) son empresas colombianas que abastecen principalmente: alimentos y bebidas, materiales de envase, materiales de construcción y equipamiento. Estos insumos y materias primas llegan directamente al centro de abastecimiento de la filial colombiana (franquiciante), y luego son entregados a cada franquiciado (h) o puntos de venta propios (i). Finalmente, en cada punto de venta se elaboran los productos como los consumidores finales (j) lo elijan.

Éste SSEC se encuentra bajo un ambiente institucional estadounidense y colombiano. Esto hace que los vacíos que pueda haber en el marco institucional colombiano, sean cubiertos por

el estadounidense. Por otra parte, el SSEC se encuentra basado en un sistema financiero y de seguros establecido por la casa matriz.

Gráfico 6. 5. SSEC de "A"



Fuente: Elaboración propia, 2013. Información basada en Contrato de Franquicias de la empresa "A"

Como se observa en el gráfico 6.4, se señalan con el color verde los actores involucrados en la transacción franquiciante – franquiciado. En ésta transacción se efectúa la estructura de gobernanza de forma híbrida (contrato de franquicias). A continuación se analizarán los activos específicos involucrados, su derecho de propiedad y las funciones de cada actor.

6.2.2. Identificación de los activos específicos involucrados en la transacción

En el cuadro 6.8 se analizan los activos específicos físicos, tecnológicos, humanos y de marca. Se analiza quién es el dueño del activo y el grado de especificidad.

Cuadro 6.8. Análisis de especificidad de activos: físicos, tecnológicos, humanos y de marca – Caso “A”

<i>Tipo de especificidad y activo específico involucrado</i>	<i>Dueño del activo</i>	<i>Grado de especificidad (alto/medio/bajo)</i>
Activos físicos		
Local	Franquiciado	Medio ¹⁴
Equipos o máquinas para funcionamiento de puntos de venta	Franquiciante	Medio
Muebles	Franquiciado	Medio
Activos tecnológicos		
Formulación alimenticia de los productos	Franquiciante	Medio
Manual de operaciones	Franquiciante	Alto ¹⁵
Software	Franquiciado	Medio
Activos humanos		
Personal con conocimientos necesarios para operar la franquicia	Franquiciado	Medio
Activo de Marca “A”		
Marca (título que identifica a la empresa), logos (incluyendo colores), nombre de productos y arquitectura de los locales.	Franquiciante	Alto
Concepto del negocio	Franquiciante	Medio

Fuente: Elaboración propia, 2013. Basado en Neves (2003).

En el cuadro 6.8 se evidencia que el franquiciante es quien tiene el derecho de propiedad sobre los activos específicos más altos, estos son: el manual de operaciones, la marca, el logo, el nombre de productos y la arquitectura de los locales.

¹⁴ Grado de especificidad *Medio*: Derivada de especificidad alta y baja, salvo que se desarrollen en una estructura de gobernanza adecuada. Adquisición de insumos, para elaborar productos a la medida del cliente.

¹⁵ Grado de especificidad *Alto*: si la productividad marginal del activo en otros usos es insignificante (Martin, 2002).

Los activos específicos de grado medio, propiedad del franquiciante son: los equipos o máquinas para funcionamiento de puntos de venta, formulación alimenticia de los productos y el concepto del negocio.

Los activos específicos de grado medio, propiedad del franquiciado son: el local, los muebles, el software y el personal con conocimientos necesarios para operar la franquicia.

Como se menciona en el marco teórico (Neves, 2003), una vez analizados los activos físicos, tecnológicos, humanos y de marca, se analiza luego la especificidad de los activos temporales y de ubicación, debido a que los dos últimos no tienen poseedor o dueño (Véase cuadro 6.9):

Cuadro 6.9. Análisis de especificidad: Temporal y de ubicación – Empresa “A”

<i>Tipo de especificidad involucrada</i>	<i>Grado de especificidad (alto /bajo)</i>
Especificidad temporal	
Tiempo de entrega de mercadería	Baja ¹⁶
Especificidad de ubicación	
Ubicación del local	Alta
Zona	Baja

Fuente: Elaboración propia, 2013. Basado en Neves (2003).

El cuadro 6.9 muestra que para la empresa “A” la ubicación del local es altamente específica, por lo que es una de las condiciones a cuidar en el contrato de franquicias.

¹⁶ Grado de especificidad *Bajo*: si la productividad marginal del activo en otros usos es igual que en el uso principal.

6.2.3. Funciones y responsabilidades de franquiciante – franquiciado

Continuando con las recomendaciones de Neves (2003), a continuación en el cuadro 6.10, se hará una lista de las funciones y responsabilidades que deberá delegar el contrato, en relación al flujo de productos y servicios, comunicación, información y pagos, para la empresa “A”:

Cuadro 6.10. Funciones, análisis de responsabilidades – Empresa “A”

<i>Función</i>	<i>Quién es el responsable</i>	<i>Descripción de la responsabilidad</i>
Elaboración de productos	Franquiciado	Elaborar los productos de acuerdo a los lineamientos. Tiene acceso a las formulaciones.
Restricción de productos y servicios ofrecidos	Franquiciado	Restringir la venta de productos diferentes a los avalados por el franquiciante.
Control de calidad de productos en nuevos países	Franquiciado	Investigar leyes de calidad nacionales, aplicarlas para la ubicación del local, la elaboración de productos, y la disposición de residuos.
Compra o alquiler de productos, envases, materiales de construcción o equipos y otros materiales requeridos para la operación del restaurante	Franquiciado	Hacer pedidos a un proveedor certificado por el franquiciante o no, siempre y cuando cumpla con las especificaciones requeridas. Las bebidas serán suministradas solo por un proveedor que el franquiciante designa.
Aprobación de terceras marcas	Franquiciante	Analizar, si es el caso, aprobar y generar contratos con terceras marcas para ofrecer sus productos en el punto de venta del franquiciado, si él así lo solicita.
Logística de abastecimiento a puntos de venta	Franquiciado	Fletes pagos por el franquiciado.

Operación de los puntos de venta	Franquiciado	Operar los restaurantes, preferiblemente que quien firmó haga parte del negocio.
Apertura del nuevo punto de venta	Franquiciado	Organizar la apertura del punto de venta de acuerdo a los lineamientos establecidos. El franquiciante aportará representantes en el sitio durante la apertura. Las compras de preapertura o alquileres corren por cuenta del franquiciado.
Apoyo post apertura del local	Franquiciante	Durante la operación del negocio, el franquiciante proveerá un representante del Agente de Desarrollo a quien el franquiciado podrá consultar cualquier inquietud durante las horas designadas.
Cumplimiento de estándares establecidos (políticas y manual de operaciones)	Franquiciado	Debido cumplimiento del manual de operaciones y políticas establecidas por el franquiciante.
Garantía y requisitos de servicio al cliente	Franquiciado	Garantizar que se brindará excelente servicio al cliente.
Desarrollo territorial y cuotas de ventas	Franquiciado	Garantizar el desarrollo de la zona y cumplir con un mínimo de ventas requeridas por el franquiciante.
Transferencia del negocio	Franquiciado	Gestionar la transferencia del negocio en caso de terminación del contrato.
Renovaciones de contrato	Franquiciado	Gestionar la renovación del contrato
Cuidados Post-terminación “No competencia”	Franquiciado	Obligado a no hacer un negocio similar o igual, después de la terminación del contrato
Resolución de disputas	Franquiciado	Debe correr con todos los gastos que conlleve la disputa.

Publicidad y mercadeo. Promociones de ventas.	Franquiciado – Fondo de publicidad dirigido por los franquiciados	Determinar cómo la publicidad puede ser ubicada y crear políticas de gastos y procedimientos con respecto a la promoción de la marca en la región.
Predicción de resultados	Franquiciante (Corporación consultora)	Predice los resultados de cada franquicia.
Información del mercado y competidores	Franquiciante	Publicaciones informativas periódicas.
Records y reportes de ventas	Franquiciado	Semanalmente se debe entregar información de ventas brutas al franquiciante.
Realización de los pagos	Franquiciado	Hacer los pagos correspondientes al costo inicial de la franquicia, regalías, fondo de publicidad, compra o alquiler de equipos (depósito de seguridad), sistemas de seguridad, costos de transporte, avisos de apertura, gastos misceláneos, auditoría, manual de operaciones, impuestos, licencia de software, pagos retrasados, entrenamiento, alquiler del local, sistema de filtración de agua, fletes de envío de equipos y productos, seguros, indemnizaciones y cobros por no cumplimiento de contrato.
Pago a agentes de soporte a franquiciados	Franquiciante	Pagar una porción de la cantidad pagada por el franquiciante como pago de sus servicios, incluyendo aproximadamente la mitad del pago inicial de la franquicia y más de una tercera parte de las regalías. Además de una tercera parte de cualquier

		pago percibido de una tercera marca, siempre y cuando el agente haya prestado algún servicio para ese concepto.
Pago de seguros	Franquiciante	El franquiciante debe asegurarse contra toda responsabilidad en afección a los consumidores, ya sea por causa del producto o causas externas, como asaltos o accidentes dentro del establecimiento.
Elección de la ubicación del local	Franquiciado – Franquiciante (apoyo)	Selección del lugar y adquisición o arrendamiento del mismo. El franquiciante apoya, analizando y negociando la ubicación.
Diseño de los puntos de venta	Franquiciante	Diseñar de acuerdo a la imagen de la marca, los puntos de venta, y darle los lineamientos al franquiciado. El franquiciado le suministra los planos del local.
Mantenimiento, apariencia y remodelaciones	Franquiciado	En caso de daños o necesidad de mejoras en instalaciones y/o equipos, el franquiciado debe encargarse de mano de obra y materiales o repuestos.
Apoyo de pedido de equipos	Franquiciante	El franquiciante otorga ayuda para la orden del paquete de equipos para que estos lleguen a tiempo.
Disposición de computador, software, internet y sistema de pagos	Franquiciado	Se requiere la disposición de un computador personal de base en punto de venta, y deberá transmitir información de ventas y otros datos electrónicamente cada semana como mínimo. Cada franquiciado puede instalar un sistema diferente, siempre

		y cuando cumpla con las características establecidas por el franquiciante. También se requiere que el local tenga conexión a internet de banda ancha y un antivirus seleccionado por el franquiciante. Además de la posibilidad de recibir pagos con tarjetas débito y crédito a los clientes.
Capacitaciones	Franquiciante	<p>Capacitar a los franquiciados en manejo de producto, atención al cliente, formulación de pedidos, entre otros.</p> <p>Dos personas, por lo general el dueño y un designado gerente toman parte del programa intensivo de dos semanas.</p> <p>Es obligación del franquiciado estar presente en el entrenamiento inicial y durante la marcha.</p>
Contratación	Franquiciado	Conseguir el personal idóneo de acuerdo a los lineamientos de la franquicia, hacerse cargo del cumplimiento de las leyes laborales y correr con el riesgo de incumplimiento laboral.

Fuente: Elaboración propia, 2013. Con base en Neves (2003).

Según el cuadro 6.10, el franquiciante es el responsable de la aprobación de venta de terceras marcas, apoyo post apertura del local, predicción de resultados, abastecimiento de información del mercado y competidores, pago a agentes de soporte a franquiciados, pago de seguros, apoyo en la elección de la ubicación del local, diseño de los puntos de venta, pedido de equipos y capacitaciones.

El franquiciado se responsabiliza de la elaboración de los productos, de no vender productos diferentes a los avalados por el franquiciante, el control de calidad de los productos para nuevos países donde se encuentre la franquicia, comprar los productos, materia prima o insumos requeridos para el punto de venta, la logística de abastecimiento del punto de venta, la operación del punto de venta, la apertura del nuevo punto de venta, el cumplimiento de los estándares establecidos por las políticas y el manual de operaciones, el servicio al cliente, desarrollo territorial y cumplimiento de las cuotas de ventas pactadas, en caso de querer salir del negocio, la transferencia del mismo a otro(s) individuo(s), la renovación del contrato, el cumplimiento del pacto de no competencia post terminación de contrato, la resolución de disputas cuando haya algún tipo de desacuerdo entre las partes, la determinación y manejo de la publicidad y mercadeo del punto de venta, exposición de récords y reportes de ventas al franquiciante, realización de pagos de la franquicia, elección de la ubicación del local, mantenimiento, apariencia y remodelaciones, disposición de computador, software, internet y sistema de pagos, contratación de personal.

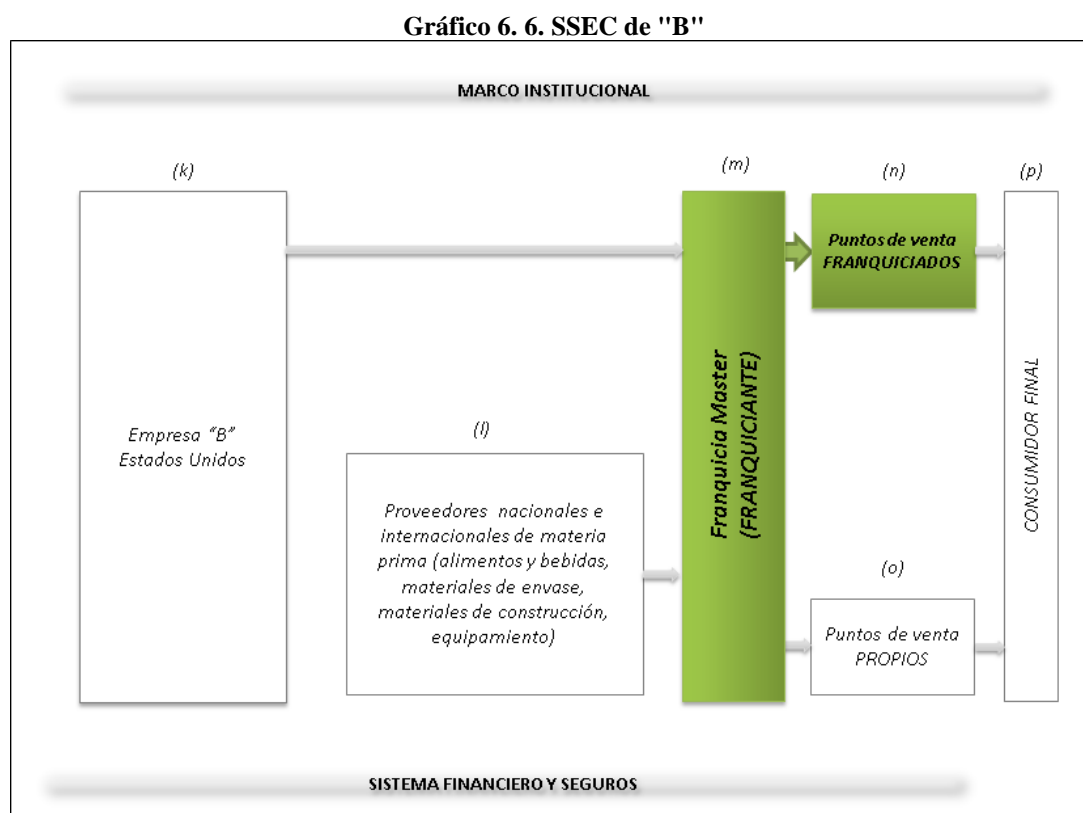
6.3. ESTUDIO DE LA RELACIÓN CONTRACTUAL DE LA EMPRESA “B” CON SUS FRANQUICIADOS

“B” es una marca de comidas rápidas creada en Estados Unidos en 1948. En 1955 se abrió la primera franquicia en Illinois y hoy tiene cerca de 30.000 restaurantes alrededor del mundo. Para la formación de franquiciados y empleados, se creó una institución educativa propia de la compañía que aportara la información necesaria para representar la marca.

6.3.1. SSEC de “B”

A continuación en el gráfico 6.5, se dará a conocer el SSEC de la empresa “B”. Esta marca estadounidense incrementa su cantidad de puntos de venta por medio del sistema de franquicias.

La empresa en Estados Unidos (k), dueña de la marca, es quien licenció una Franquicia Master (m) a una empresa Colombiana, ésta empresa es a quien llamaremos el *franquiciante*. Éste franquiciante desarrolla proveedores locales (l) que abastezcan la materia prima e insumos que se entregarán controladamente a los puntos de venta (n) o *franquiciados*. El franquiciante también puede tener puntos de venta propios (o). Todos los puntos de venta, ya sean propios o franquiciados, elaboran productos para el consumidor final (p), tal como se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración propia, 2013. Información basada en Entrevista e información disponible de la empresa “B”.

En el gráfico 6.5. se señala con el color verde los actores involucrados en la transacción franquiciante – franquiciado. Ésta transacción está bajo la estructura de gobernanza de forma híbrida o contrato de franquicias. A continuación se analizarán los activos específicos involucrados, su dueño y las funciones de cada actor.

6.3.2. Identificación de los activos específicos involucrados en la transacción

En el cuadro 6.11 se analizarán los activos específicos físicos, tecnológicos, humanos y de marca. Se analiza quién es el dueño del activo y el grado de especificidad.

Cuadro 6.11. Análisis de especificidad de activos: físicos, tecnológicos, humanos y de marca – Empresa “B”

<i>Tipo de especificidad y activo específico involucrado</i>	<i>Dueño del activo</i>	<i>Grado de especificidad (alto/medio/bajo)</i>
Activos físicos		
Local	En algunos casos es el franquiciante y en otros casos el franquiciado. Esto dependerá de la ubicación del local y del entorno de la negociación.	Medio ¹⁷
Equipos o máquinas para funcionamiento de puntos de venta	Franquiciante, franquiciado o proveedor	Medio
Muebles	Franquiciado	Medio
Activos tecnológicos		
Formulación del producto	Franquiciante	Medio

¹⁷ Grado de especificidad *Media*: Deriva para cualquier modo polar, salvo que se desarrollen en una estructura de gobernanza adecuada.

Manual de operaciones	Franquiciante	Alto ¹⁸
Software	Franquiciante	Medio
Activos humanos		
Personal con conocimientos necesarios para operar la franquicia	Franquiciado	Medio
Activo de Marca “B”		
Marca (título que identifica a la empresa), logos (incluyendo colores), nombre de productos y arquitectura de los locales.	Franquiciante	Alto

Fuente: Elaboración propia, 2013. Basado en Neves (2003).

En el cuadro 6.11 se evidencia que el franquiciante es quien tiene el derecho de propiedad sobre la mayoría de activos de alta especificidad. Estos son: el manual de operaciones y la marca, logos, nombre de productos y arquitectura de los locales.

Ahora bien, según el marco teórico, Neves (2003) diferencia el análisis de los activos específicos físicos, tecnológicos, humanos y marca, de los activos específicos temporales y de ubicación, debido a que los dos últimos no tienen poseedor o dueño, por lo tanto se analiza solo su grado de especificidad, como se menciona a continuación en el cuadro 6.12.:

¹⁸ Grado de especificidad *Alto*: si la productividad marginal del activo en otros usos es insignificante (Martin, 2002).

Cuadro 6.12. Análisis de especificidad: Temporal y de ubicación – Empresa “B”

<i>Tipo de especificidad involucrada</i>	<i>Grado de especificidad (alto/medio/bajo)</i>
Especificidad temporal	
Tiempo de entrega de mercadería	Bajo
Especificidad de ubicación	
Ubicación del local	Alto
Zona	Bajo

Fuente: Elaboración propia, 2013. Basado en Neves (2003).

El cuadro 6.12 muestra que para la empresa “B”, la ubicación del local es altamente específica, por lo que es una de las condiciones a cuidar en la relación contractual.

6.3.3. Funciones y responsabilidades de franquiciante – franquiciado

Continuando con las recomendaciones de Neves (2003) mencionadas en el marco teórico, a continuación se hará una lista de las funciones y responsabilidades de franquiciante o franquiciado que se pudieron extraer de la información de la relación contractual.

Cuadro 6.13. Funciones, análisis de responsabilidades – Empresa “B”

<i>Función</i>	<i>Quién es el responsable</i>	<i>Descripción de la responsabilidad</i>
Elaboración de productos	Franquiciado – Franquiciante (o sus proveedores)	El franquiciado se encarga de elaborar el producto final para entrega al consumidor. El franquiciante debe proporcionarle las materias primas que requerirá el franquiciado para la operación, ya sea que las elabore él mismo o sus proveedores.
Operación de los puntos de venta	Franquiciado (Operador)	Operar el punto de venta. Es imprescindible que el franquiciado sea el mismo operador.

	franquiciado)	
Aprobación de ubicación del local	Franquiciante	Analizar el lugar elegido para el punto de venta.
Post apertura del local	Franquiciante – Franquiciado	La operación la lleva el franquiciado y el franquiciante apoya la labor desde el entrenamiento y capacitación.
Cumplimiento de estándares establecidos (políticas y manual de operaciones)	Franquiciado	Estricto cumplimiento del manual de operaciones y políticas establecidas por el franquiciante.
Cuidados Post-terminación “No competencia”	Franquiciado	Por parte del franquiciante, poner las barreras de salida al negocio. Además de especificar en el contrato el tiempo mínimo de permanencia y cuidado de la marca luego de terminar el contrato.
Publicidad y mercadeo. Promociones de ventas.	Franquiciante	Diseñar la publicidad de los puntos de venta. Esto con los recursos pagos por el franquiciado.
Records y reportes de ventas	Franquiciado	Entregar los reportes de ventas al franquiciante.
Realización de los pagos	Franquiciado	<i>Fee</i> de ingreso, y <i>fee</i> operativo ¹⁹
Elección de la ubicación del local	Franquiciado	El franquiciado hace la propuesta del lugar para ubicar el local.
Diseño de los puntos de venta	Franquiciante	Diseñar el local de acuerdo a las características del terreno.
Mantenimiento, apariencia y remodelaciones	Franquiciado	Realizar mantenimiento de estructura y equipos, así como reparaciones y/o remodelaciones del local.

¹⁹ El *fee* operativo incluye diferentes destinos, como publicidad, capacitaciones, etc.

Alquilar los equipos o máquinas a proveedores- responsabilidad del comodato.	Franquiciado	Encargarse de firmar el contrato de comodato y responsabilizarse del uso.
Capacitaciones	Franquiciante	Capacitar a los franquiciados y su personal para la correcta operación de los puntos de venta.
Contratación	Franquiciado	Elegir a los empleados, firmar contrato con ellos correr con todos los riesgos laborales que ello implique.

Fuente: Elaboración propia, 2013. Con base en Neves (2003).

Según el cuadro 6.13, el franquiciante es el responsable del abastecimiento de las materias primas que requerirá el franquiciado para elaborar el producto final. Además es el responsable de analizar el lugar elegido para el punto de venta, apoyar la apertura del punto de venta, diseñar la publicidad de los puntos de venta, diseñar el local y capacitar al franquiciado y su personal.

El franquiciado por su parte debe encargarse de la operación del punto de venta, la apertura del local, cumplir con el manual de operaciones, ser muy cuidadoso con el manejo post-terminación del contrato “no competencia”, entregar reportes de ventas al franquiciante, pagar los *fee* de ingreso y operativos, la propuesta de ubicación del local, realizar mantenimiento a la estructura del local y equipos, alquilar los equipos de operación a proveedores y por último, debe encargarse de los recursos humanos.

6.4. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

La estructura del SSEC, la identificación de los activos específicos y la descripción de las funciones en la transacción franquiciante-franquiciado de cada una de las empresas, es una

adaptación de la información disponible debido a la confidencialidad de la información obtenida.

En cuanto a los subsistemas estrictamente coordinados de las dos empresas, se evidencia la delegación de las funciones de control a una Filial (Empresa “A”) o a un Franquiciado Master (Empresa “B”), quienes representan al franquiciante principal ante los franquiciados.

Los activos específicos más altos, es decir los que implican mayor riesgo de cumplimiento para las dos empresas son:

- Manual de operaciones
- Marca, logo, nombre de productos y arquitectura de los locales
- Ubicación del local

Las funciones del franquiciante son:

- Apoyo al franquiciado en montaje del punto de venta:
- Abastecimiento de materias primas.
- Suministro de información del negocio.
- Pago de seguros y agentes externos de soporte.

Las funciones del franquiciado son:

- Operación del punto de venta en cumplimiento con los estándares establecidos por las políticas y el manual de operaciones:
- Temas contractuales como renovación, transferencia, resolución de disputas y manejo post-terminación del contrato para “no competencia”.
- Pagos y exposición de récords y reportes de ventas al franquiciante.

Una vez conocidos los activos específicos de mayor riesgo, las funciones de los franquiciantes y sus franquiciados, se proyectará en el siguiente capítulo a Bon Pan como franquiciante, con

las decisiones correspondientes acerca de su entorno institucional (sistema de franquicias), organizacional (alineación de las transacciones) y tecnológico.

CAPÍTULO 7. PROYECCIÓN DE BON PAN COMO FRANQUICIANTE

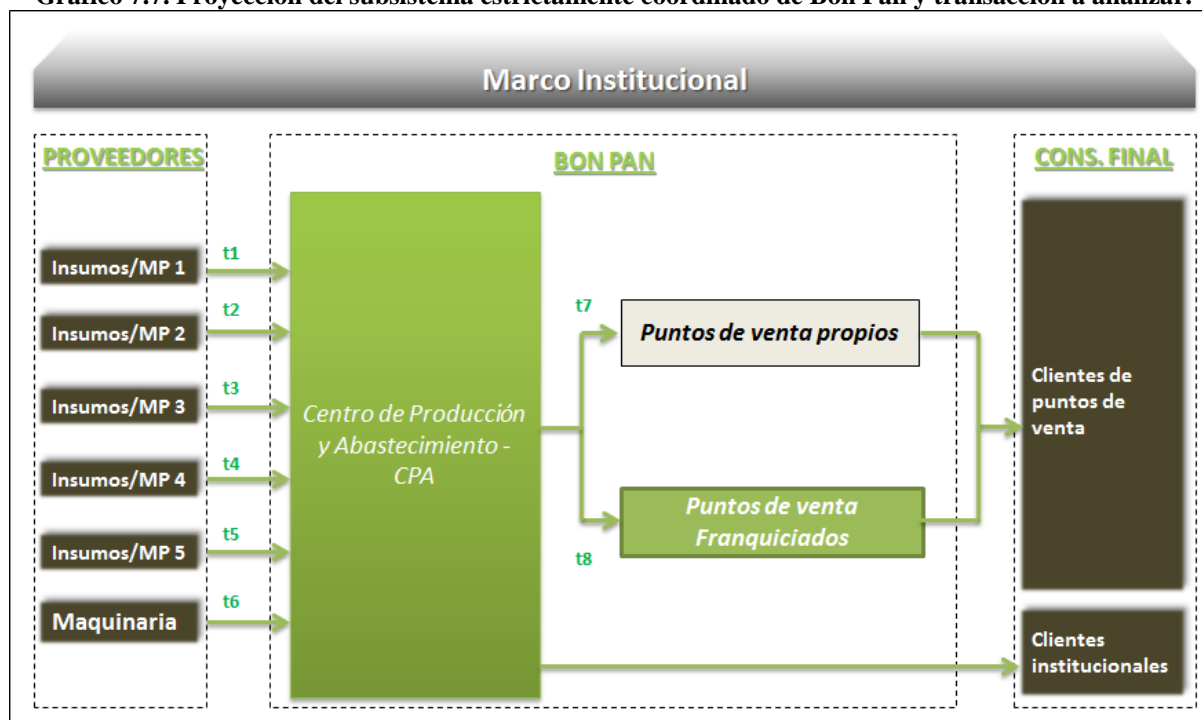
7.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

Basándose en la situación actual de la empresa, su Subsistema Estrictamente Coordinado (SSEC) vigente, y su organización interna, se proyecta un nuevo SSEC que pretende ser el punto de partida para la identificación de los riesgos en la relación con sus franquiciados.

7.2. PROYECCIÓN DEL SUBSISTEMA Estrictamente COORDINADO (SSEC)

A continuación se muestra el Subsistema Estrictamente Coordinado que se proyecta para Bon Pan como franquiciante.

Gráfico 7.7. Proyección del subsistema estrictamente coordinado de Bon Pan y transacción a analizar.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Como se observa en el gráfico 7.7, de izquierda a derecha se observan los proveedores de materias primas y sus transacciones con el CPA-Centro de Producción y Abastecimiento (*t1* a

t6), todos relacionados en el capítulo 5. Luego en la sección de Bon Pan, se encuentra el CPA y los puntos de venta propios, con su transacción correspondiente (*t7*), también mencionada en el capítulo 5.

Ahora bien, se observa un nuevo agente: los franquiciados, y su transacción (*t8*) con el CPA.

7.2.1. Análisis de las transacciones

A continuación en el cuadro 7.14 se muestran los atributos de las transacciones del nuevo SSEC.

Cuadro 7.14. Atributos de las transacciones de la proyección del SSEC de Bon Pan

	<i>t1</i> ²⁰	<i>t2</i> ²¹	<i>t3</i> ²²	<i>t4</i> ²³	<i>t5</i> ²⁴	<i>t6</i> ²⁵	<i>t7</i> ²⁶	<i>t8</i> ²⁷
Especificidad de los activos	Media	Media	Media	Alta	Bajo	Medio	Alta	Alta
Incertidumbre	Alta	Media	Alta	Alta	Baja	Alta	Alta	Alta
Frecuencia	Recurrente ²⁸	Altamente recurrente ²⁹	Recurrente	Recurrente	Recurrente	Ocasional ³⁰	Altamente recurrente	Altamente recurrente
Estructura de Gobernanza eficiente	Forma híbrida	Forma híbrida	Forma híbrida	Forma híbrida	Mercado	Forma híbrida	Integración vertical	Forma híbrida

Fuente: Elaboración propia, 2014

²⁰ *t1*: Transacción entre proveedor de Insumos/MP 1 (productos lácteos, descartables e insumos de panadería) y Bon Pan.²¹ *t2*: Transacción entre proveedores de Insumos/MP 2 (bebidas frías, café y sistemas de información) y Bon Pan.²² *t3*: Transacción entre proveedores de Insumos/MP 3 (papas especiales, guascas, galletas especiales para proceso) y Bon Pan.²³ *t4*: Transacción entre proveedores de Insumos/MP 4 (insumos de heladería y ambientes) y Bon Pan.²⁴ *t5*: Transacción entre proveedores de Insumos/MP 5 (frutas, verduras, carnes, huevos, harinas de trigo y maíz) y Bon Pan.²⁵ *t6*: Transacción entre proveedores de Maquinaria y Bon Pan.²⁶ *t7*: Transacción entre Centro de producción Bon Pan y Puntos de venta propios.²⁷ *t8*: Transacción entre Centro de producción Bon Pan y Puntos de venta franquiciados.²⁸ **Recurrente**: Una o cuatro veces al mes.²⁹ **Altamente recurrente**: De dos a cinco veces por semana.³⁰ **Ocasional**: Eventualmente.

En el cuadro 7.14 se observa que hay una evolución en las transacciones del SSEC de Bon Pan como franquiciante (véase cuadro 5.7). Esto obedece al incremento en la capacidad productiva de Bon Pan para abastecer a nuevos puntos de venta franquiciados y propios.

Para la transacción $t1$ entre proveedores de Insumos/MP 1 (productos lácteos, descartables e insumos de panadería) y Bon Pan, se sugiere la *forma híbrida* como estructura de gobernanza eficiente.

Por el contrario, en la transacción $t2$ entre proveedores de Insumos/MP 2 (bebidas frías, café y sistemas de información) y Bon Pan, no se cambia la estructura de gobernanza debido a que en el SSEC actual se encuentra correctamente alineada.

En la transacción $t3$ entre proveedores de Insumos/MP 3 (papas especiales, guascas, galletas especiales para proceso) y Bon Pan, cambia la frecuencia, pasando de poco recurrente en la actualidad a recurrente en la proyección del SSEC de Bon Pan como franquicia. En este sentido podemos pasar a una incertidumbre alta, sostenida en la mayor frecuencia de transacciones, pudiendo ser necesario algún tipo de contrato de abastecimiento.

La transacción $t4$ entre proveedores de Insumos/MP 4 (insumos de heladería y ambientes) y Bon Pan, propone incrementar la frecuencia de la transacción, de ocasional a recurrente, esto quiere decir que la incertidumbre aumenta, es ahora alta. Entonces la estructura de gobernanza eficiente sugerida sería la *forma híbrida*.

Para las transacciones $t5$ entre proveedores de Insumos/MP 5 (frutas, verduras, carnes, huevos, harinas de trigo y maíz) y Bon Pan, y la transacción $t6$ entre proveedores de maquinaria y Bon Pan, no hay cambios en los atributos ni las estructuras de gobernanza, es decir, se considera que son eficientes.

En cuanto a la transacción *t7* entre CPA de Bon Pan y Puntos de venta propios, la especificidad de los activos cambia a ser alta debido a la necesidad de una logística con mayores exigencias, como contenedor en congelación. La logística para una alta recurrencia debería pasar a ser propia, es decir una *integración vertical*.

Se encuentra una nueva transacción (*t8*) entre el CPA y los puntos de venta franquiciados, siendo el tema central de éste capítulo. La especificidad de los activos es alta, ya que los productos son elaborados en el CPA específicamente para los puntos de venta.

La incertidumbre de ésta transacción es entonces alta, hay posibilidad que esa frecuencia haga que esos activos tan específicos tengan un error en tiempos de entrega, en soluciones, calidad de los productos, entre otros. Esto corresponde a los riesgos de abastecimiento.

La frecuencia de ésta transacción es de forma altamente recurrente (de dos a cinco veces por semana), esto implica que constantemente el punto de venta debe reportar información de ventas al CPA, además el CPA siempre está disponible para consultas por parte de los franquiciados, lo que hace que el contacto sea permanente. Se plantea la *forma híbrida* (contrato de franquicias) para adoptarla como estructura de gobernancia.

7.2.2. Análisis Riesgo Contractual - Identificación activos específicos involucrados en la transacción franquiciante-franquiciado

A continuación en el cuadro 7.15, se analizará la especificidad de los activos físicos, tecnológicos, humanos y de marca de Bon Pan en la posible transacción con sus franquiciados. Esto se realizará bajo el marco teórico de identificación de riesgos contractuales (Neves, 2003).

Cuadro 7.15. Análisis de especificidad de activos: físicos, tecnológicos, humanos y de marca – Bon Pan (transacción franquiciante - franquiciado)

<i>Tipo de especificidad y activo específico involucrado</i>	<i>Dueño del activo</i>	<i>Grado de especificidad (alto/medio/bajo)</i>
Activos físicos		
Local	En algunos casos podría ser Bon Pan como franquiciante o en otros casos el franquiciado. Esto dependerá de la ubicación del local y del entorno de la negociación.	Baja
Equipos o máquinas para funcionamiento de puntos de venta	El franquiciado tendría el derecho de propiedad sobre los equipos y maquinaria de su punto de venta. Para los equipos en comodato, el derecho de propiedad lo tendría el proveedor, quien haría un contrato de comodato directamente con los franquiciados	Baja
Activos tecnológicos		
Formulación de productos y manual de operaciones	Franquiciante	Alta ³¹
Software	El proveedor es el dueño del software, el uso lo tiene el franquiciado y el franquiciante debe tener acceso a toda la información de cada uno de los puntos de venta	Baja
Activos humanos		
Personal con conocimientos necesarios para operar los puntos de venta.	Franquiciado	Media

³¹ Grado de especificidad del activo *Alto*: si la productividad marginal del activo en otros usos es insignificante (Martin, 2002).

Activo de Marca Bon Pan	
Marca (título que identifica a la empresa), logos (incluyendo colores), nombre de productos y arquitectura de los locales.	Franquiciante Alta

Fuente: Elaboración propia, 2013.

En el cuadro 7.15 se evidencia que el franquiciante es quien tiene el derecho de propiedad sobre la mayoría de activos de alta especificidad. Estos son: la formulación de los productos y el manual de operaciones, la marca, logos, nombre de productos, los activos humanos y arquitectura de los locales.

Ahora bien, según el marco teórico, Neves (2003) la diferencia el análisis de los activos específicos físicos, tecnológicos, humanos y marca, de los activos específicos temporales y de ubicación, es debido a que los dos últimos no tienen poseedor o dueño, por lo tanto se analiza solo su grado de especificidad, como se menciona a continuación en el cuadro 7.16.:

Cuadro 7.16. Análisis de especificidad: Temporal y de ubicación – Bon Pan (transacción franquiciante-franquiciado)

<i>Tipo de especificidad involucrada</i>	<i>Grado de especificidad (alto/bajo)</i>
Especificidad temporal	
Percibibilidad de productos	Alta
Tiempo de entrega de mercadería	Alta
Especificidad de ubicación	
Ubicación del local	Alta

Fuente: Elaboración propia, 2013.

En el cuadro 7.16 se observa que la percibibilidad de los productos, el tiempo de entrega de mercadería son activos de alta especificidad porque el producto reduciría significativamente su productividad marginal si pasa de su fecha de vencimiento (Martin, 2002).

La ubicación del local, también es un activo de alta especificidad porque de la ubicación depende el funcionamiento del negocio. Es decir, que en caso de no ubicarse en el lugar correcto, la productividad marginal del activo reduciría (Martin, 2002).

7.2.3. *Funciones y responsabilidades de franquiciante – franquiciado*

Continuando con las recomendaciones de Neves (2003), mencionadas en el marco teórico, a continuación se hará una lista de las funciones y responsabilidades que deberá delegar el contrato, en relación al flujo de productos y servicios, comunicación, información y pagos.

Cuadro 7.17. Funciones, análisis de responsabilidades - Bon Pan (transacción franquiciante - franquiciado)

<i>Función</i>	<i>Quién es el responsable</i>	<i>Descripción de la responsabilidad</i>
Control de calidad	Franquiciante y franquiciado	La función es controlar la calidad de: materias primas, producto en proceso, y producto terminado. El franquiciado debe asegurarse y registrar que la calidad del producto recibido es conforme al estándar establecido previamente.
Compras o alquileres (productos, insumos y equipos requeridos para la operación del negocio)	Franquiciante	Hacer pedidos a proveedores de materias primas, insumos y/o equipos requeridos para la operación de los franquiciados.
Compra o alquiler de productos, materias primas, insumos o equipos requeridos para la operación del restaurante	Franquiciado	Hacer los pedidos al CPA de Bon Pan.
Aprobaciones de terceras marcas	Franquiciante	Analizar y aprobar si es el caso, la venta de terceras marcas en el punto de venta.

Operación de los puntos de venta franquiciados	Franquiciado	Operar el punto de venta.
Servicio al cliente	Franquiciados y franquiciante	La responsabilidad del franquiciado es recibir quejas, reclamos y sugerencias del consumidor final y reportarlas al franquiciante. La responsabilidad del franquiciante es recibir las quejas, reclamos y sugerencias del franquiciado, con el fin de mejorar continuamente los procesos.
Establecimiento de precios en cada punto de venta	Franquiciante	Estudiar y definir los precios de los productos en cada uno de los puntos de venta, respetando la justa competencia entre franquiciados y teniendo en cuenta las condiciones del mercado.
Propuestas de publicidad y mercadeo.	Franquiciado	Proponer la estrategia promocional que se adecúe a la necesidad del local. No necesariamente será aprobada por el franquiciante, pero será tomada en cuenta y discutida.
Ejecución de la propuesta de publicidad y mercadeo.	Franquiciante	Realizar las tareas de diseño de publicidades en tiempos y formas acordes con los estudios del mercado y propuestas realizadas.
Predicción de resultados, información del mercado y competidores.	Franquiciante	<p>Predecir los resultados con respecto a la información obtenida, precios de venta, las ventas de cada uno de los puntos de venta y sus costos.</p> <p>Mantener informados a los franquiciados acerca de los cambios en el mercado.</p> <p>Hacer benchmarking con el fin de estar siempre informados acerca de la ubicación de</p>

		Bon Pan ante los competidores y nuevos productos o estrategias que afecten las ventas de los puntos de venta.
Pago de cánones de franquicia	Franquiciado	Hacer los pagos en el tiempo indicado. Ingreso al negocio, regalías, marketing, producto vendido, etc.
Mejoras de instalaciones o mantenimiento de equipos	Franquiciado	Hacer mejorías en las instalaciones del local y/o mantenimiento de los equipos o instrumentos de trabajo para la operación del negocio.
Recursos Humanos		
Capacitaciones	Franquiciante	El franquiciante debe capacitar a los dueños operadores y a sus empleados en todos los procedimientos necesarios para el correcto funcionamiento de la franquicia.
Contratación	Franquiciado	Seleccionar al personal que operará la franquicia. Esto implica todo lo correspondiente a pagos e incluso resolución de conflictos laborales.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

En el cuadro 7.17 se especifican las funciones y responsabilidades de cada una de las partes (franquiciante – franquiciado). El franquiciante es responsable del control de calidad de materias primas, productos en proceso y productos terminados. También es responsable de las aprobaciones de terceras marcas en los puntos de venta; de recibir las quejas, reclamos y sugerencias del franquiciado y sus consumidores; del establecimiento de precios en cada punto de venta; de discutir y ejecutar la propuesta de publicidad y mercadeo realizada por el franquiciado; de predecir los resultados del negocio; de capacitar a dueños operadores y a sus empleados.

El franquiciado es responsable de controlar la calidad del producto en el punto de venta; de los pedidos o alquiler a proveedores de productos, insumos y equipos requeridos para la operación del negocio; de hacer los pedidos al CPA (Centro de Producción y abastecimiento de Bon Pan); de operar los puntos de venta; de recibir las quejas, reclamos y/o sugerencias del consumidor final y transmitirlos al franquiciante; proponer la estrategia promocional que se adecúe a la necesidad del local; hacer los pagos de cánones de franquicia; del pago de proveedores del punto de venta; de mejoras y mantenimiento de las instalaciones y equipos; y de la contratación de los recursos humanos.

7.3. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

En éste capítulo se modificó el Subsistema Estrictamente Coordinado actual de Bon Pan, proyectando el sistema de franquicias. Esto se realizó con el fin de identificar los activos específicos y funciones que tendrían las partes en la relación franquiciante-franquiciado, para después identificar los riesgos de la relación.

El SSEC planteado se encuentra bajo un marco institucional colombiano, cuyas reglas de juego frente al sistema de franquiciamiento, no son claras. Sin embargo, se rige por las mismas leyes empresariales y de comercio, bajo las que se encuentra actualmente.

Los activos específicos más altos de la proyección de Bon Pan como franquiciante son:

- La formulación de los productos y el manual de operaciones,
- La marca,
- Los logos,
- Los nombres de los productos,
- Los activos humanos,

- La arquitectura de los locales,
- Ubicación del local.

Siendo éstos los activos específicos a proteger con vigor en el contrato y estrategias de la franquicia.

Las responsabilidades del franquiciante en ésta relación son:

a. Elaboración y abastecimiento de materias primas al franquiciado

- Elaborar los productos y/o materias primas para abastecer a los franquiciados.
- Controlar la calidad de materias primas, producto en proceso y producto terminado a entregar al franquiciado,

b. Alianzas, benchmarking y proyecciones

- Analizar y aprobar si es el caso, la venta de terceras marcas en el punto de venta del franquiciado,
- Predecir con respecto a la información obtenida y precios de venta, las ventas de cada uno de los puntos de venta y los resultados de cada uno de ellos,
- Mantener informados a los franquiciados acerca de los cambios en el mercado,
- Hacer benchmarking con el fin de estar siempre informados acerca de la ubicación de Bon Pan ante los competidores y nuevos productos o estrategias que afecten las ventas del punto de venta,

c. Apoyo al franquiciado en montaje del punto de venta

- Capacitar a los dueños operadores y a sus empleados en todos los procedimientos necesarios para el correcto funcionamiento de la franquicia.
- Recibir quejas, reclamos y sugerencias del franquiciado con el fin de mejorar continuamente los procesos,

- Realizar las tareas de diseño de publicidades en tiempos y formas acordes con los estudios del mercado y propuestas realizadas,
- Estudiar y definir los precios de los productos en cada uno de los puntos de venta, respetando la justa competencia entre todos los franquiciados y teniendo en cuenta las condiciones del mercado.

Las responsabilidades del franquiciado son:

a. Operación del punto de venta en cumplimiento con los estándares establecidos por las políticas y el manual de operaciones

- Operar el punto de venta en cumplimiento con los estándares establecidos por las políticas y el manual de operaciones,
- Hacer pedidos o alquileres a proveedores de productos, insumos y/o equipos requeridos para la operación,
- Hacer pedidos al CPA de Bon Pan,
- Recibir quejas, reclamos y/o sugerencias del consumidor final y reportarlas al franquiciante,
- Asegurarse y registrar la calidad del producto recibido conforme al estándar establecido, además de controlar la calidad del producto final,

b. Gestionar y ejecutar las estrategias del punto de venta

- Proponer la estrategia promocional que se adecúe a la necesidad del local. No necesariamente será aprobada por el franquiciante, pero será tomada en cuenta y discutida,
- Hacer mejoras en las instalaciones del local y/o mantenimiento de los equipos o instrumentos de trabajo para la operación del negocio,

c. Contratación de personal

- Encargado de seleccionar al personal que operará la franquicia, esto implica todo lo correspondiente a pagos e incluso resolución de conflictos laborales.

d. Pagos y exposición de récords y reportes de ventas al franquiciante

- Hacer los pagos de cánones en el tiempo acordado (ingreso del negocio, regalías, marketing, producto vendido, etc)

CAPÍTULO 8. LOS RIESGOS CONTRACTUALES

8.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

El comportamiento humano (Williamson, 1996) se caracteriza por ser “racionalmente limitado” (Simon, 1961) y “oportunista”. Un empresario siempre se empeñará en obtener el mayor lucro posible para su empresa (Furquim de Azevedo et al., 1996), es por esto que existen riesgos para Bon Pan y para los franquiciados y deben ser identificados en éste capítulo.

El objetivo de éste capítulo es identificar la *mayor cantidad posible*³² de riesgos implicados en la relación de Bon Pan como franquiciante y sus franquiciados. Esto según el último paso de la metodología propuesta por Neves (2003).

Para esto, en las dos primeras columnas de los cuadros 8.18 al 8.29, se ubicarán los riesgos de las relaciones contractuales de las empresas “A” y “B” con sus franquiciados, luego en la columna de la derecha, se determinará si esos riesgos aplican a Bon Pan como franquiciante, además de adicionar otros riesgos que se crean convenientes en el cuadro 8.30.

Es importante tener en cuenta que dada la información limitada de la empresa “B”, se plantearán menores riesgos que en la relación contractual de la empresa “A”.

8.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

A continuación se identificarán todos los posibles riesgos contractuales involucrados con los activos específicos mencionados en el capítulo 7 y las funciones o responsabilidades de franquiciantes (empresa “A”, “B”) y sus franquiciados, luego se replicarán esos riesgos al

caso Bon Pan. Esos riesgos se nombran bajo el contexto de la identificación de riesgos contractuales que propone Neves (2003), en el marco teórico (véase capítulo 3.6).

8.2.1. Riesgos relacionados con los activos específicos

- Riesgos relacionados con los activos específicos físicos

En el cuadro 8.18 se mencionan los posibles riesgos involucrados con los activos específicos físicos (Williamson, 1985) de las empresas “A”, “B” y su análisis para Bon Pan.

Cuadro 8.18. Posibles riesgos involucrados a los activos específicos físicos de las empresas “A”, “B” y Bon Pan

	<i>EMPRESA “A”</i>	<i>EMPRESA “B”</i>	<i>BON PAN</i>
<i>Activos Específicos</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>
Activos físicos			
Local	No cumplimiento de los requisitos para el desarrollo del negocio como agua, luz, teléfono y gas, lo que haría frenar la operación del punto de venta.	No especificado	No cumplimiento de los requisitos para el desarrollo del negocio como agua, luz, teléfono y gas, lo que haría frenar la operación del punto de venta.
Equipos o máquinas para funcionamiento de puntos de venta	Si las máquinas o equipos son comprados por el franquiciado, el riesgo es el incumplimiento de los requisitos propuestos y eso puede generar pérdida de producto, tiempo y estandarización.	No especificado	Si las máquinas o equipos son comprados por el franquiciado, el riesgo es el incumplimiento de los requisitos propuestos y que eso genere pérdida de producto, tiempo y estandarización.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

³² Simon (1961) define la racionalidad limitada como la incapacidad para predecir todas las contingencias ex-ante.

Como se observa en el cuadro 8.18, los activos específicos físicos de las tres empresas son: *el local y los equipos o máquinas para funcionamiento de puntos de venta* (véase cuadros 6.8, 6.11 y 7.15).

En cuanto al *local*: el riesgo es el no cumplimiento de los requisitos del local para el funcionamiento del negocio, como área, accesibilidad a servicios generales (agua, luz, teléfono y gas), entre otros requisitos que hacen al desarrollo del negocio y que su carencia o eventual corte, frenaría la operación del negocio. Para reducir el riesgo hay que tomar estrategias que aseguren el correcto acondicionamiento del local para el funcionamiento del negocio, además de establecer al menos una cláusula contractual que asegure esas condiciones en el local.

En segundo lugar, se analizarán *los equipos o máquinas para funcionamiento de puntos de venta*: si estos activos son adquiridos por el franquiciado, el riesgo es que no cumplan con los requisitos estandarizados de procesos, lo que puede generar pérdida de tiempo, dinero y calidad de producto. Por esta razón se debe especificar las condiciones de los equipos y máquinas, y de ser el caso, dirigir la compra a proveedores seleccionados.

- *Riesgos relacionados con los activos específicos tecnológicos*

En el cuadro 8.19 se mencionarán los posibles riesgos involucrados con los activos específicos tecnológicos de las empresas “A”, “B” y su análisis para Bon Pan.

Cuadro 8.19. Posibles riesgos involucrados a los activos específicos tecnológicos de las empresas “A”, “B” y Bon

	<i>EMPRESA “A”</i>	<i>EMPRESA “B”</i>	<i>BON PAN</i>
<i>Activos Específicos</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>
Activos tecnológicos			
Formulación de productos y manual de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de confidencialidad en la información - Incumplimiento de la formulación y los procedimientos establecidos en el manual de operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - No especificado 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de confidencialidad en la información. - Incumplimiento de la formulación y los procedimientos establecidos en el manual de operaciones.
Software	<ul style="list-style-type: none"> - Omisión voluntaria o involuntaria de información. 	<ul style="list-style-type: none"> - No especificado 	<ul style="list-style-type: none"> - Omisión voluntaria o involuntaria de información.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

En el cuadro 8.19 se evidencia que los activos específicos tecnológicos (Williamson, 1985) de las tres empresas son: *la formulación de productos, el manual de operaciones y la información del software* (véase cuadros 6.8, 6.11 y 7.15).

La *formulación de productos y el manual de operaciones* son activos específicos cuyo riesgo es la falta de confidencialidad de la información. Ésta es una actitud oportunista definida por Williamson (1985) como actitud de auto-interés que puede brindar mayor información a la competencia. Si alguna de las partes entrega información de la formulación de los productos a

la competencia, es posible que el mismo producto o uno muy similar, sea creado para hacer competencia a los franquiciados.

Otro riesgo referente a la formulación de los productos y el cumplimiento del manual de operaciones, es el incumplimiento del estándar de calidad establecido para los productos y el cumplimiento de los procedimientos estandarizados. Esto implica que la variación de un atributo de producto, o procedimiento (servicio al cliente, manejo de productos, etc.) puede imponer riesgos a la transacción, exigiendo mayor control sobre la varianza de esa determinada característica. Es importante tener en cuenta que la medición de esos atributos no es trivial, por lo tanto como lo mencionan Azevedo & Silva (2001), se torna costoso imponer cláusulas a los contratos, contingentes a la calidad objetivamente observada.

Para lidiar con ese problema, las partes pueden elegir la adopción de una estructura de gobernancia que permita mayor control. Lo que quiere decir, que el contrato no logra cubrir todos los riesgos de la relación, sino que además es necesario forjar unas estrategias generales y nuevas estructuras de gobernancia, que fijen barreras para evitar y/o encaminar los eventos.

El último activo específico tecnológico es *el software*. El riesgo que se percibe es la omisión voluntaria o involuntaria de la información que se debe cargar en el software para su posterior control por parte del franquiciante. El control puede ser contable, de análisis de rentabilidades, de procesos, de inventarios, etc. Ésta omisión es tomada como una actitud oportunista (Williamson, 1985), que va más allá de reglas de juego éticas, morales, legales, o legítimas.

- *Riesgos relacionados con los activos específicos humanos*

En el cuadro 8.20 se mencionarán los posibles riesgos involucrados con el activo específico de recursos humanos de las empresas “A”, “B” y su análisis para Bon Pan.

Cuadro 8.20. Posibles riesgos involucrados a los activos específicos humanos de las empresas “A”, “B” y Bon Pan

	<i>EMPRESA “A”</i>	<i>EMPRESA “B”</i>	<i>BON PAN</i>
<i>Activos Específicos</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>
Activos humanos			
Personal con conocimientos necesarios para operar la franquicia	- No especificado	- No especificado	- Alta rotación de personal capacitado y/o falta de personal para la atención del punto de venta.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

En el cuadro 8.20 se evidencia que el activo específico de recursos humanos (Williamson, 1985) es el *personal con conocimientos necesarios para operar la franquicia* (véase cuadros 6.8, 6.11 y 7.15). Este personal se refiere a dueños y empleados de los puntos de venta. El riesgo es la alta rotación de personal capacitado, esto se refiere a pérdidas económicas y de tiempo que se pueden dar por la continua capacitación de nuevo personal debido a inestabilidades laborales. Éste riesgo es principalmente del franquiciado, quien debe pagar por la capacitación de cada empleado, pero también exige mayor control por parte del franquiciante, para determinar que si se cumpla con la información brindada y que no quede personal sin capacitar.

Además se relaciona con la falta de algún o algunos funcionarios para la operación del punto de venta, de tal forma que se reduzcan las ventas de la franquicia.

- *Riesgos relacionados con los activos específicos de marca*

En el cuadro 8.21 se mencionarán los posibles riesgos involucrados con los activos específicos de la marca de las empresas “A”, “B” y su análisis para Bon Pan.

Cuadro 8.21. Posibles riesgos involucrados al activo específico de marca de las empresas “A”, “B” y Bon Pan

	<i>EMPRESA “A”</i>	<i>EMPRESA “B”</i>	<i>BON PAN</i>
<i>Activos Específicos</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>
Activo de Marca			
Marca (título que identifica a la empresa), logos (incluyendo colores), nombre de productos y arquitectura de los locales.	- Uso no adecuado de la marca por parte del franquiciado.	- Uso no adecuado de la marca por parte del franquiciado.	- Uso no adecuado de la marca por parte del franquiciado.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

En el cuadro 8.21 se evidencia que los activos específicos de marca (Williamson, 1985) de las tres empresas son: *la marca (título que identifica a la empresa), logos (incluyendo colores) y nombre de productos, el manual de diseño de restaurantes y arquitectura de locales, y el concepto del negocio* (véase cuadros 6.8, 6.11 y 7.15).

En cuanto a los primeros activos específicos de marca - *Marca (título que identifica a la empresa), logos (incluyendo colores), nombre de productos y arquitectura de los locales*-, el riesgo es el uso no adecuado de la marca.

La marca es uno de los activos específicos más importantes identificados en un sistema de franquicias, por lo que las cuestiones relativas a su uso podrían causar daño a toda la red. En éste sentido, es esencial para el éxito de las redes de franquicia, una gestión eficiente aguas abajo, a fin de fortalecer la marca por la desaceleración de los problemas relacionados con la franquicia (Azevedo & Silva, 2001).

- *Riesgos relacionados con los activos de especificidad temporal*

En el cuadro 8.22 se mencionarán los posibles riesgos involucrados con los activo de especificidad temporal correspondientes a las empresas “A”, “B” y su análisis para Bon Pan.

Cuadro 8.22. Posibles riesgos involucrados al activo específico temporal de las empresas “A”, “B” y Bon Pan

	<i>EMPRESA “A”</i>	<i>EMPRESA “B”</i>	<i>BON PAN</i>
<i>Activos Específicos</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>
Especificidad temporal			
Percibibilidad de productos	- No especificado	- No especificado	- Pérdida de calidad del producto por falta de rotación y mal manejo de inventarios.
Tiempo de entrega de mercadería	- No especificado	- No especificado	- Incumplimiento en tiempo de entrega de insumos por parte del proveedor. - Incumplimiento en tiempos de entrega de producto terminado por parte de franquiciante.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Como se puede observar en el cuadro 8.22, los activos específicos temporales son: *la percibibilidad de los productos y el tiempo de entrega de mercadería* (véase cuadros 6.9, 6.12 y 7.15).

En cuanto a la *percibibilidad de productos*, el riesgo es la pérdida de calidad del producto por falta de rotación y mal manejo de inventarios. Y con respecto al *tiempo de entrega de*

mercadería, el riesgo es el error en la proyección de ventas asociado a la información dada por el franquiciado, lo que puede generar falta de inventarios en cualquiera de las partes.

Otro activo específico temporal es el *tiempo de entrega de mercadería*, el riesgo asociado a él es el incumplimiento en tiempos de entrega de insumos por parte del proveedor. Es por esto que es necesario ser eficiente en la coordinación con el sistema de suministro, con el fin de cumplir con las especificaciones requeridas por los clientes (franquiciados) (Azevedo & Silva, 2001).

El último riesgo relacionado es el incumplimiento en tiempos de entrega de producto terminado por parte del franquiciante.

- *Riesgos relacionados con los activos específicos de ubicación*

En el cuadro 8.23 se mencionarán los posibles riesgos involucrados con los activos de especificidad de ubicación correspondientes a las empresas “A”, “B” y su análisis para Bon Pan.

Cuadro 8.23. Posibles riesgos involucrados a los activos específicos de ubicación de las empresas “A”, “B” y Bon Pan

	<i>EMPRESA “A”</i>	<i>EMPRESA “B”</i>	<i>BON PAN</i>
<i>Activos Específicos</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>
Especificidad de ubicación			
Ubicación del local	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación que no cumpla con el concepto de los puntos de venta. - Querer reubicar el local después de puesto en marcha. - Que una vez el franquiciante haya apoyado al franquiciado en la elección de la ubicación del local, el negocio ya ubicado no funcione. - Competencia entre franquiciados de una misma zona. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación que no cumpla con el concepto de los puntos de venta. - Competencia entre franquiciados de una misma zona. 	<ul style="list-style-type: none"> - No cumplimiento de la ubicación con el concepto de panadería al paso. - Querer reubicar el local después de puesto en marcha. - Que una vez el franquiciante haya apoyado al franquiciado en la elección de la ubicación del local, el negocio ya ubicado no funcione. - Competencia entre franquiciados de una misma zona.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Como se puede observar en el cuadro 8.23, el activo específico es *la ubicación del local*. (véase cuadros 6.9, 6.12 y 7.15).

En cuanto a la *ubicación del local*, se encuentran involucrados algunos riesgos como: no cumplimiento de la ubicación con el flujo de gente requerido para el desarrollo del negocio,

que genere menor ingreso para el punto de venta. Es entonces importante tener en cuenta que debe existir un manual de diseño de puntos, una asesoría y acompañamiento suficientes para disminuir este riesgo.

Otro riesgo es que el franquiciado o franquiciante quiera reubicar el local después de puesto en marcha. Es evidente que un cambio de ubicación se daría con el fin de mejorar ventas, disminuir riesgos, etc., se espera que el beneficio final sea para el franquiciado. Debido a esto, debe haber una cláusula contractual que especifique la responsabilidad económica del franquiciado frente a un posible cambio de ubicación. En caso de determinarse que el beneficio o las causas son diferentes, deberá ser negociado por las partes.

Un riesgo adicional es que una vez el franquiciante haya apoyado al franquiciado en la elección de la ubicación del local, el negocio no funcione. Ante eso, puede o no optarse por una cláusula contractual que exonere al franquiciante del resultado del negocio por ubicación del local, esto debido a que el franquiciante solo sugiere, no decide el lugar.

Con respecto al riesgo de competencia entre franquiciados de una misma zona, éste riesgo puede generar una reducción en los ingresos de las franquicias en competencia, de tal forma que estas no puedan cumplir con sus obligaciones económicas con el franquiciante.

Es por esto que se deben tener políticas de elección de la ubicación de cada local, en las que se incluya la cantidad de puntos de venta que se puedan ubicar en un área especificada a la redonda.

8.2.2. Riesgos relacionados con las funciones

- Riesgos relacionados con las funciones de producción y operación de puntos de venta

En el cuadro 8.24 se mencionarán los posibles riesgos involucrados con las funciones de producción y operación de puntos de venta correspondientes a las empresas “A”, “B” y su análisis para Bon Pan.

Cuadro 8.24. Posibles riesgos involucrados con funciones correspondientes a la producción y operación de puntos de venta de las empresas “A”, “B” y Bon Pan

	<i>EMPRESA “A”</i>	<i>EMPRESA “B”</i>	<i>BON PAN</i>
<i>Funciones</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>
Control de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - No especificado - Contracción de una enfermedad transmitida por alimentos a uno o varios clientes en un restaurante. 	<ul style="list-style-type: none"> - No especificado - No especificado 	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento en los estándares de calidad de los productos recibidos por el franquiciante y/o productos terminados listos para venta. - Contracción de una enfermedad transmitida por alimentos a uno o varios clientes en un restaurante.
Compras o alquileres (productos, envases, equipos y otros materiales requeridos para la operación del	<ul style="list-style-type: none"> - Compras a un proveedor no aprobado por el franquiciante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compras a un proveedor no aprobado por el franquiciante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compras a un proveedor no aprobado por el franquiciante.

negocio			
Aprobación de terceras marcas	<ul style="list-style-type: none"> - Venta de productos no aprobados por el franquiciante. - Fracaso del producto aprobado. 	<ul style="list-style-type: none"> - No especificado 	<ul style="list-style-type: none"> - Venta de productos no aprobados por el franquiciante. - Fracaso del producto aprobado.
Operación de los puntos de venta franquiciados	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de atención del franquiciado al negocio. - Discapacidad o muerte del franquiciado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de atención del franquiciado al negocio. - No especificado 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de atención del franquiciado al negocio. - Discapacidad o muerte del franquiciado.
Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Quejas y/o sugerencias constantes. 		<ul style="list-style-type: none"> - Quejas y/o sugerencias constantes que no lleguen al franquiciante. En el peor de los casos se puede disminuir la venta del punto de venta.
Establecimiento de precios en cada punto de venta	<ul style="list-style-type: none"> - No especificado 	<ul style="list-style-type: none"> - No especificado 	<ul style="list-style-type: none"> - Los precios establecidos por el franquiciante disminuyan el volumen de ventas, y el ingreso sea

inclusive menor al obtenido con unos menores precios de venta.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

En el cuadro 8.24 se evidencia que las funciones (Neves, 2003) relacionadas con la producción y operación de puntos de venta para las transacciones franquiciado-franquiciante de las tres empresas y sus respectivos riesgos se analizan a continuación:

El *control de calidad* puede presentar el riesgo de incumplimiento en los estándares de calidad de los productos recibidos por el franquiciante y/o productos terminados listos para venta y la contracción de alguna enfermedad transmitida por alimentos a uno o varios consumidores. Esto implicaría un conflicto posiblemente jurídico y de desacreditación de la marca. Los altos costos de monitoreo (Joskow, 1995) deben ser tenidos en cuenta para generar estrategias que permitan reducirlos.

Una marca tiene valor porque los consumidores la distinguen y prefieren un producto de marca conocida en relación con otros productos. La marca sirve para asegurar que el producto es y permanecerá uniformemente bueno (Bazel, 1982). Por esta razón es importante cuidar el estándar de los productos.

Las *compras o alquileres (productos, envases, equipos y otros materiales requeridos para la operación del negocio)* implican un riesgo: las compras a un proveedor no aprobado por el franquiciante. Esto causaría el descontrol que el franquiciante puede tener sobre inventarios, costos y calidad de los productos ofrecidos al franquiciado. Éste hecho se puede presentar por oportunismo (Williamson, 1996), con el fin de conseguir precios más económicos de producción o por relaciones directas personales con los proveedores.

La *aprobación de terceras marcas* implica dos riesgos: la venta de productos no aprobados por el franquiciante conlleva a una des estandarización de los productos ofrecidos. Y en caso que si se haya aprobado, que ese producto fracase en términos de cantidades vendidas y rentabilidad. Esto genera un costo adicional de monitoreo (Joskow, 1995). En éste caso, es importante hacer un estudio del área de mercadeo para determinar si el desempeño de esa tercera marca aportaría utilidades y buena imagen a la marca del franquiciante.

El responsable de la *operación de los puntos de venta franquiciados* es el mismo franquiciado, por lo tanto el riesgo es la falta de atención del franquiciado a la operación del negocio. Es por esto que no solo se deben establecer cláusulas de compromiso en el contrato de franquicia, sino que también se debe establecer un monitoreo continuo de la operación y su gerenciamiento. Para evitar este riesgo, es posible realizar un estudio exhaustivo del futuro franquiciado, donde se evalúa sus capacidades gerenciales, y sobre todo si tiene tiempo y disposición para operar la franquicia. Esto reduce la incertidumbre (Williamson, 1996) de la transacción y disminuye los costos de monitoreo (Joskow, 1995).

Adicionalmente hay otro riesgo relacionado con la *operación de los puntos de venta franquiciados*: la discapacidad o muerte del franquiciado. Por ejemplo, la empresa “A” especifica en una cláusula del contrato de franquicias ésta situación y cómo se debe proceder en tal caso de ocurrencia. Por lo general es posible de resolver con seguros de vida entre otros.

El *servicio al cliente* se refiere a la atención de los consumidores finales de los puntos de venta. Para el caso Bon Pan, el riesgo no es solo que las quejas y/o sugerencias sean constantes, sino que no sean conocidas por el franquiciante. En el peor de los casos, esto puede disminuir las ventas por falta de confianza de los consumidores finales.

En cuanto al *establecimiento de precios en cada punto de venta*, el riesgo es que los precios establecidos por el franquiciante no sean adecuados para el mercado del punto de venta, reduciendo el volumen de ventas y con un ingreso inclusive menor al obtenido con unos menores precios de venta.

- *Riesgos relacionados con las funciones correspondientes a la comunicación*

En el cuadro 8.25 se mencionarán los posibles riesgos involucrados con las funciones correspondientes a la comunicación de las empresas “A”, “B” y su análisis para Bon Pan.

Cuadro 8.255. Posibles riesgos involucrados a las funciones correspondientes a la comunicación de las empresas “A”, “B” y Bon Pan

	<i>EMPRESA “A”</i>	<i>EMPRESA “B”</i>	<i>BON PAN</i>
<i>Funciones</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>
Comunicación			
Publicidad y mercadeo. Promociones de ventas.	- No especificado	- No especificado	- No efectividad de la publicidad realizada.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Las funciones de comunicación son la *publicidad, mercadeo y promociones de ventas*. El riesgo involucrado a esta función percibido por Bon Pan, es la no efectividad de la publicidad realizada. Para esto, es necesario adquirir como estrategia la elección de un excelente equipo de publicidad y mercadeo para lograr una reducción de éste riesgo.

- *Riesgos relacionados con las funciones correspondientes a la información*

En el cuadro 8.26 se mencionarán los posibles riesgos involucrados con las funciones correspondientes a la información de las empresas “A”, “B” y su análisis para Bon Pan.

Cuadro 8.26. Posibles riesgos involucrados a las funciones correspondientes a la información de las empresas “A”, “B” y Bon Pan

	<i>EMPRESA “A”</i>	<i>EMPRESA “B”</i>	<i>BON PAN</i>
<i>Funciones</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>
Información			
Predicción de resultados e información del mercado y competidores.	- Que la información no sea efectiva.	- No especificado	- Que la información no sea efectiva.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

La *predicción de resultados, información del mercado y competidores* se refiere al pronóstico de ventas y rentabilidad, información de cambios en la elección del mercado e información de nuevos competidores. El riesgo para esta función es que esa información no sea efectiva. En éste caso se observa que la teoría de la racionalidad limitada hace que éste riesgo se efectúe, debido a que, según Simon (1961), un individuo se caracteriza por ser incapaz de conocer los hechos anticipadamente y procesar la información en su totalidad. Sin embargo, a nivel estadístico y financiero es posible con datos históricos y proyectos a efectuar, tener la información suficiente para revelar resultados anticipadamente, con una posibilidad de desviación de la información verídica.

- *Riesgos relacionados con las funciones correspondientes a los pagos de franquicia*

En el cuadro 8.27 se mencionarán los posibles riesgos involucrados con las funciones correspondientes a los pagos de franquicia de las empresas “A”, “B” y su análisis para Bon Pan.

Cuadro 8.27. Posibles riesgos involucrados a las funciones correspondientes a los pagos de la franquicia de las empresas “A”, “B” y Bon Pan

	<i>EMPRESA “A”</i>	<i>EMPRESA “B”</i>	<i>BON PAN</i>
<i>Funciones</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>
Pagos de franquicia			
Pago de cánones de franquicia	<ul style="list-style-type: none"> - Pagos retrasados por parte del franquiciado. - Evasión de impuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> - No especificado 	<ul style="list-style-type: none"> - Pagos retrasados por parte del franquiciado. - Evasión de impuestos y lavado de activos.
Pago a proveedores por parte del franquiciado	<ul style="list-style-type: none"> - No especificado 	<ul style="list-style-type: none"> - No especificado 	<ul style="list-style-type: none"> - No pago o pago retrasado por parte del franquiciado al proveedor y que esto provoque desabastecimiento de él u otros franquiciados.
Pago de seguros	<ul style="list-style-type: none"> - Que no se paguen seguros y se incurran en gastos mayores para resolución de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> - No especificado 	<ul style="list-style-type: none"> - Que no se paguen seguros y se incurran en gastos mayores para resolución de conflictos, entre otros.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

El *pago de los cánones de franquicia*, el *pago a proveedores por parte del franquiciado* y el *pago de seguros*, son las funciones más importantes relacionadas con los pagos de la franquicia.

Uno de los riesgos involucrados con la función de *pago de cánones de franquicia* es el no pago o pago retrasado por parte del franquiciado. Esto, como en cualquier contrato comercial, es necesario mencionarlo, así como sus salvaguardas.

Otro riesgo relacionado a la misma función es la evasión de impuestos y/o lavado de activos. En Colombia es posible encontrar éstos inconvenientes con empresas nuevas. Es por eso que las leyes colombianas siempre están al tanto de esto y es necesario siempre tener un control y análisis sobre cada uno de los puntos de venta.

Otra función es el *pago a proveedores por parte del franquiciado*, y el riesgo relacionado es el no pago o pago retrasado por parte del franquiciado al proveedor, de tal forma que provoque un desabastecimiento de su punto de venta o de otros franquiciados.

La última función relacionada con los pagos de franquicias es el *pago de seguros*. Los seguros que las franquicias exigen, por lo general son para resolución de conflictos, seguros de vida, entre otros, todos con el fin de atenuar los riesgos posibles. Es entonces imprescindible especificar en el contrato de franquicias la importancia de esto y que en caso de no tenerlos, el franquiciado incurrirá con todos los gastos que conlleve el riesgo.

- *Riesgos relacionados con las funciones correspondientes a las instalaciones y equipos*

En el cuadro 8.28 se mencionarán los posibles riesgos involucrados con las funciones correspondientes a las instalaciones y equipos de las empresas “A”, “B” y su análisis para el caso Bon Pan.

Cuadro 8.28. Posibles riesgos involucrados a las funciones correspondientes al local, instalaciones y equipos de las empresas “A”, “B” y Bon Pan

	<i>EMPRESA “A”</i>	<i>EMPRESA “B”</i>	<i>BON PAN</i>
<i>Funciones</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>
Instalaciones y equipos			
Mejoras de instalaciones o mantenimiento de equipos.	<ul style="list-style-type: none"> - Que el franquiciado cobre por remodelaciones de su punto de venta y/o mantenimiento o reparación de equipos. 		<ul style="list-style-type: none"> - Que el franquiciado cobre por remodelaciones de su punto de venta y/o mantenimiento o reparación de equipos.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Con respecto a las funciones de *mejora de instalaciones o mantenimiento de equipos*, el riesgo es que el franquiciado cobre por remodelaciones de su punto de venta y/o mantenimiento o reparación de equipos.

Cada franquicia debe estar totalmente a cargo del franquiciado, esto quiere decir que todos los cambios de estructura, instalaciones o mantenimiento de equipos de operación son responsabilidad del franquiciado.

- *Riesgos relacionados con las funciones correspondientes al personal*

En el cuadro 8.29 se mencionarán los posibles riesgos involucrados con las funciones correspondientes a los recursos humanos de las empresas “A”, “B” y su análisis para el caso Bon Pan.

Cuadro 8.29. Posibles riesgos involucrados a las funciones correspondientes a los recursos humanos de las empresas “A”, “B” y Bon Pan

	<i>EMPRESA “A”</i>	<i>EMPRESA “B”</i>	<i>BON PAN</i>
<i>Funciones</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>	<i>Riesgo involucrado</i>
Recursos Humanos			
Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Si se capacita a pocos empleados que operen en el punto de venta, el riesgo es que no transfieran la información de forma adecuada a todos los empleados. 	No especificado	<ul style="list-style-type: none"> - Si se capacita a pocos empleados que operen en el punto de venta, el riesgo es que no transfieran la información correctamente a todos los empleados. - Falta de compromiso con las capacitaciones por parte de franquiciado y/o franquiciante. - Alta rotación de empleados capacitados que implique mayores costos de capacitación.
Contratación	<ul style="list-style-type: none"> - Conflictos laborales legales. - Personal no idóneo para las tareas del negocio. 	No especificado	<ul style="list-style-type: none"> - Conflictos laborales legales. - Personal no idóneo para las tareas del negocio.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

La *capacitación del personal*, implica algunos riesgos como: la transferencia de información incorrecta de empleados previamente capacitados a empleados que no hayan recibido la capacitación. Otro riesgo que se percibe es la falta de compromiso con las capacitaciones por parte de franquiciado y/o franquiciante, lo que haría que no se lleven a cabo las capacitaciones

de forma adecuada o con desorganización. El último riesgo percibido es la alta rotación de empleados capacitados, y esto implique mayores costos de capacitación a nuevos empleados.

La última función relacionada con los recursos humanos es la *contratación*. Con respecto a esta función, los riesgos son: conflictos laborales y consecución de personal no idóneo para las tareas del negocio.

Para los dos riesgos es necesario tener en cuenta que el franquiciado es quien debe responsabilizarse sobre sus empleados, los contratos laborales son firmados sola y exclusivamente por el empleado y el franquiciado. Por ningún motivo, el franquiciante se encuentra identificado ni responsabilizado por las acciones de ninguno de los dos.

Sin embargo, el riesgo de que el personal no sea idóneo para las tareas del negocio, afecta a la marca, por lo tanto debe establecerse un plan de monitoreo y control de puntos de venta, en los que las funciones de los empleados sea una parte importante de evaluación.

8.2.3. *Otros riesgos*

En el cuadro 8.30 se mencionarán otros riesgos que no corresponden a activos específicos ni funciones, pero si deben tenerse en cuenta en el momento de elegir las estrategias y elaborar el contrato de franquicias.

Cuadro 8.300. Otros riesgos que pueden afectar a Bon Pan

<i>Otros riesgos</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Reventa de productos con marca del franquiciante y mala manipulación que genere enfermedades a los consumidores finales. - Transferencia de la franquicia a un individuo no idóneo. - Que el franquiciado salga de la franquicia, y quiera abrir un negocio igual o similar que compita con la franquicia. - Altos costos jurídicos y de abogados para resolución de conflictos. - Quiebra o bancarrota del franquiciado. - Quiebra o bancarrota del franquiciante. - Terminación anticipada del contrato. - Que después de firmado el contrato, el franquiciado incurra en deudas que conlleven el embargo de la franquicia. - Acciones violentas ilegales en contra de la empresa, que modifique la evolución y normal funcionamiento del negocio. - Modificaciones en el ambiente institucional formal, específicamente con políticas que actúen en detrimento de la propiedad privada de las empresas.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Los riesgos que no se han percibido entre los activos específicos y las funciones de las franquicias son:

Primero, la reventa de productos implica que del punto de venta se entregue a consumidores supuestamente finales, pero que ellos revendan ese producto a otros consumidores. El riesgo es que quien lo venda los productos con la marca del franquiciante, no tenga los cuidados y capacidad para manipular los alimentos, y esto pueda generar alguna enfermedad a los consumidores. Para esto debe haber un control estricto del mismo franquiciante, para

abastecer las cantidades habituales de productos a un solo cliente o en caso contrario controlar su destino final. Por otra parte, es necesario establecer una cláusula contractual que libere de responsabilidad al franquiciante por conflictos judiciales impuestos por clientes intoxicados por ésta causa.

Segundo, la transferencia de la franquicia a un individuo no idóneo. La *transferencia del negocio* se refiere a la finalización de la operación de un franquiciado, una vez terminado o no el contrato, y la transferencia de la franquicia a otro individuo. En este caso, el riesgo es que el nuevo franquiciado no sea idóneo como el anterior franquiciado. Para el caso Bon Pan el nuevo franquiciado debe cumplir con las mismas características con las que se eligió el primer franquiciado, por esta razón es necesario realizar un estudio exhaustivo de las habilidades y disposición del prospecto. Además esta transferencia debe incluir un nuevo contrato que no hace parte de esta investigación.

Tercero, la posibilidad de que una vez finalizada la relación contractual, quien estaba operando la franquicia inicie un negocio igual o similar al de la franquicia en cuestión. Es por esto que en el contrato de franquicias debe adicionarse una cláusula de “No competencia” Post-terminación que especifique por cuánto tiempo, el franquiciado no podrá operar un negocio similar a la franquicia negociada. Además esto debe ir acompañado de estrategias de permanencia del franquiciado, de tal forma que no quiera finalizar el contrato de la franquicia.

Cuarto, la resolución de disputas genera principalmente el riesgo de incurrir en altos costos jurídicos y de abogados por solucionar conflictos siendo el franquiciante o el franquiciado el generador del mismo.

Tercero, la quiebra o bancarrota del franquiciado. Esto puede afectar al franquiciante principalmente porque dejaría de recibir los pagos pactados de la franquicia. Además, la causa

de la bancarrota puede ser el mal manejo administrativo y esto también puede generar mala imagen ante proveedores, clientes internos y externos de esa franquicia.

Además la bancarrota del franquiciado implica que el franquiciante recompre la franquicia, que se transfiera a otro individuo o se cierre el punto de venta. Cada una de esas estrategias tiene riesgos implícitos y labores de alto impacto para el franquiciante.

El cuarto riesgo es la quiebra o bancarrota del franquiciante. En ese caso, el riesgo es alto para sus franquiciados, debido a que la responsabilidad, el control y la dirección de las franquicias se encuentra centralizada.

El quinto riesgo es la terminación anticipada del contrato. En el contrato de franquicia debe establecerse una cláusula de permanencia mínima para cada franquiciado. El objetivo con ésta cláusula es que el franquiciado alcance a pagar y usufructuar la franquicia y de estabilidad financiera y económica al franquiciante. Si por alguna razón, el franquiciado decide terminar el contrato de forma anticipada, debe trasladar ese contrato a otro individuo interesado en la operación del negocio. Ese nuevo individuo, debe ser estudiado rigurosamente por el franquiciante como cuando se inicia una franquicia nueva.

Si por el contrario, el franquiciado no consigue un nuevo individuo interesado en la operación de la franquicia, es necesario que el franquiciante determine si puede recomprar la franquicia y operarla él mismo hasta encontrar un cliente para ella, o si la cierra del todo.

El sexto riesgo que se identifica es que después de firmado el contrato, el franquiciado incurra en deudas que conlleven el embargo de la franquicia.

El séptimo riesgo que se debe tener en Colombia, debido al conflicto armado interno, es alguna acción violenta en contra de la empresa que modifique la evolución y normal funcionamiento del negocio. Esto es extorsiones, secuestros, entre otros.

El último riesgo percibido, es alguna modificación en el ambiente institucional formal, con políticas que actúen en detrimento de la propiedad privada de las empresas. Esto implica un cambio en el gobierno inicialmente colombiano, que pretenda expropiar empresas nacionales. En ese caso se estaría en riesgo el normal funcionamiento y control de las franquicias.

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos general y específicos de ésta tesis, se describe el ambiente institucional del sistema de franquicias en Colombia. En este sentido podemos decir, que no se encuentra legislado en forma específica por lo que la relación entre franquiciante y franquiciado sólo se rige por el contrato firmado voluntariamente por las partes.

Luego, de acuerdo el Subsistema Estrictamente Coordinado actual de Bon Pan, se concluye que hay algunas transacciones por alinear, es decir, que se están generando altos costos de transacción debido a estructuras de gobernancia ineficientes.

Además, para la operación actual del negocio la capacidad de producción es limitada, por lo que se recomienda incrementarla creando un Centro de Producción y Abastecimiento –CPA-, que se encargue de procesar los alimentos que se entregarán a los puntos de venta, que adicionalmente centralice la recepción de insumos, maquinaria y servicios, con el fin de coordinar y controlar el suministro a los franquiciados.

También, se sugiere implementar un servicio de transporte y logística que cumpla la característica principal del control de temperatura. Esto cuidaría la cadena de frío de los productos, y ayudaría a mantener su calidad durante el transporte.

A pesar de las dificultades actuales, se evidencia que el ambiente tecnológico de Bon Pan facilita la proyección de una ampliación en la participación de Bon Pan en el mercado, debido a que está pensada en el abastecimiento de puntos de venta de tal forma que siempre se cumpla la política de *“siempre fresco, siempre caliente”*.

Ahora bien, para la identificación de los riesgos contractuales que se deben tener en cuenta para emprender una relación franquiciante-franquiciado de la empresa Bon Pan, se tuvo en

cuenta los riesgos de esa misma relación de dos empresas existentes. Y con base en la experiencia de los socios de la empresa Bon Pan, se identificó que los riesgos que ameritan mayor cuidado son aquellos que podrían afectar a la marca, la percepción del producto ante el mercado y la reducción de la retribución económica para el franquiciante o el franquiciado.

Es evidente que falten algunos riesgos por identificar, pero éste es el inicio de un camino que se recorrerá adquiriendo experiencia, por lo tanto se debe esperar a que emerjan condiciones futuras para hacer las correcciones necesarias. Además, es importante tener en cuenta que cada relación con un nuevo franquiciado implicará situaciones y ambientes diferentes, por lo que el contrato deberá ser ajustado a ellos.

El contrato cubre solo algunos riesgos de la relación, por lo que es necesario forjar unas estrategias generales desde la empresa y su organización, que fijen barreras para evitar y/o encaminar los eventos.

LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN

La principal limitante fue la escasa información obtenida principalmente de la empresa “B”, en el que se entrevistó al Gerente General de una Compañía Franquiciante, pero su intención más que brindar información específica de la relación con sus franquiciados, fue hablar desde su experiencia y consejos que aplicaran para Bon Pan. Que si bien, fue de gran utilidad para entender las estrategias que se deben tomar como franquiciante, se considera que quedan vacíos en la información de la relación contractual con sus franquiciados. Siendo esto evidente debido a la confidencialidad de los contratos y la información.

Por otra parte, se considera que toda la información se analizó bajo criterio propio y bajo el concepto de *racionalidad limitada*, entendiendo la última como la incapacidad para conocer los hechos anticipadamente y procesar la información en su totalidad, imposibilitando así el conocimiento ex-ante de los posibles eventos contractuales.

CAPÍTULO 10. BIBLIOGRAFÍA

- Ayup, J. 2007. Relevancia de la marca en las franquicias. Un estudio exploratorio. Universidad de Burgos. México.
- Azevedo, V. y Silva, P. 2001. Franquias de alimentos e coordenação de cadeias agroindustriais: uma análise empírica. Brasil.
- Barzel, Y. 1982. Measurement cost and the organization of markets. University of Washington and Hoover Institution. The University of Chicago Press. United States.
- Castro, E. 2010. El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.
- Carrasco, I. y Castaño, M. 2012. La Nueva Economía Institucional. Nuevas Corrientes de Pensamiento Económico. ICE, 865: 45-46.
- Caves, R. y Murphy, F. 1976. Franchising: Firms, markets, and Intangible Assets. Southern Economic Journal, 42: 572-586.
- Coase, R. 1998. Message from Ronald Coase. Newsletter International Society for New Institutional Economics. 1:1.
- Escribano G., Fuentes M. y Alcaraz J. 2006. Políticas de Marketing. Pp. 188-189. Thomson Ediciones Spain, Madrid.
- Neves M. 2003. Marketing and Network Contracts (Agreements). University of Sao Paulo. Sao Paulo. Brazil.

- Fesher, F. y Gallástegui, J. 2001. Las franquicias, un efecto de la globalización. 100 preguntas, 100 respuestas. McGraw-Hill. México D.F.
- Furquim, P. y Lara Dos Santos, V. 2001. Franquias de alimentos e coordenação de cadeias agroindustriais: uma análise empírica. Revista de Administração, 37: 51-62.
- Icontec. 2010. NTC 5813. Franquicias. Requisitos generales para la etapa precontractual, contractual y postcontractual de una franquicia. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificaciones, Bogotá, Colombia.
- Lalaleo, D. 2009. Incidencia de los contratos de abastecimiento de papa para la industria de chips sobre el diseño de las empresas proveedoras. El caso Pepsico Argentina. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Martin, S. 2002. Advanced Industrial Economics. Malden, Blackwell Publisher. Amsterdam
- Sigué S., Rebolledo C. 2003. La franquicia en Colombia: teorías, realidades y perspectivas. Editorial Norma. Medellín, Colombia.
- Simon H. 1957. A Behavioral Model of Rational Choice, in Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting. New York, United States of America.
- Restrepo P. y Flórez A. 2008. La gobernabilidad: Conceptualización y una aplicación al sistema de educación básica en Colombia. Revista Cuadernos de Economía, 27: 49
- Tormo 2004. Franquicias y oportunidades de negocios en Colombia. Bogotá, Colombia.

- Valdéz V. 2010. La franquicia, estrategia competitiva de desarrollo empresarial. Universidad Libre de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Williamson, O. 1996. The Mechanism of Governance. Oxford University Press. New York, United States of America.
- Williamson, O. 1985. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contrats. The Free Press. New York, United States of America.

PÁGINAS DE INTERNET CONSULTADAS

- <http://www.franchisedirect.com/directory/subway/ufoc/915/>
- http://www.javeriana.edu.co/fcea/eventos_rev_fiscal/IV_revisoria_fiscal/TXT_ponencia_U_Rosario.pdf
- “Código Europeo de la Franquicia” [en línea]. Disponible en Internet: <http://redautonomos.es/franquicias/codigo-europeo>
- “Derechos de propiedad intelectual” [en línea]. Legislación Nacional México.2013. Disponible en Internet: http://www.sice.oas.org/int_prop/nat_leg/Mexico/lipmexsd.asp
- <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=12924>
- “Franquicias y oportunidades de negocio” [en línea]. El ABC de la Franquicia. 2009. Disponible en Internet: [http:// www.tormo.com.co/franquiciados/datos/mundo.asp](http://www.tormo.com.co/franquiciados/datos/mundo.asp)
- [http:// www.tormo.com.co/franquiciados/datos/mundo.asp](http://www.tormo.com.co/franquiciados/datos/mundo.asp)

CAPÍTULO 11. ANEXOS

CONTRATO DE FRANQUICIAS DE LA EMPRESA “A”

Introducción al contrato

“A” es una marca estadounidense que abrió el primer restaurante en 1965. Hoy todas sus tiendas son franquicias, siendo su casa matriz la propietaria del nombre comercial, marca, formulaciones, procedimientos de preparación de alimentos, método de negocio, forma del negocio, y política de negocio. Posee restaurantes con la marca, ofrece y vende franquicias en Estados Unidos y da licencia a filiales para desarrollar los restaurantes de la marca fuera de los Estados Unidos.

Hasta el 2008 había vendido en Estados Unidos 33.825 franquicias, de las cuales 21.947 fueron abiertas y 1.793 están en desarrollo. Además fueron vendidas 615 franquicias satélite, de las cuales 151 continúan abiertas y 10 de desarrollo.

Algunas veces la casa matriz o sus filiales pueden apropiarse de la operación de restaurantes antes de ser vendidos como franquicia. Además, alquila el equipamiento a sus franquiciados directos en Estados Unidos y a franquiciados de algunas de sus filiales del mundo.

En Colombia se incorporó una filial, que se encargó desde el año 1996 en proveer el soporte incluyendo la coordinación, órdenes de equipamientos y entrenamiento de todos los franquiciados del país. A diciembre 31 del 2008, hubo 26 franquicias vendidas, de las cuales 9 continúan abiertas y 4 están en desarrollo.

Información general del contrato

A continuación se mencionará de forma general la información del contrato de franquicia:

Todos los desacuerdos entre las partes deben ser arbitrados solo bajo la corte de Estados Unidos o Bogotá, Colombia según seleccione el franquiciante. Se requiere que todas las franquicias operen bajo las provisiones del manual de operaciones para asegurar que todos los restaurantes del sistema provean un ambiente seguro y saludable. Sin embargo, existe el riesgo de que un consumidor alegue haber contraído una enfermedad transmitida por alimentos en uno de los restaurantes.

No se garantiza al franquiciado asignar un territorio, es posible que los puntos de venta compitan entre sí.

Partes del contrato

- i. El franquiciante, sus predecesores y afiliados
- ii. Experiencia del negocio
- iii. Litigio
- iv. Quiebra
- v. Tasas de franquicia
- vi. Otros pagos
- vii. Restricciones en recursos de productos y servicios
- viii. Obligaciones del franquiciado
- ix. Financiación
- x. Obligaciones del franquiciante

- xi. Territorio
- xii. Marcas
- xiii. Patentes, derechos de autor y propiedad de la información
- xiv. Obligación a participar en la operación de negocio
- xv. Restricciones sobre qué debe vender el franquiciado
- xvi. Renovación, terminación, transferencia y resolución de disputas
- xvii. Figuras públicas
- xviii. Representación de ganancias
- xix. Declaraciones financieras
- xx. Contratos

Desarrollo del contrato

i. El franquiciante, sus predecesores y afiliados

El negocio funciona de la siguiente manera: La filial de la marca en Colombia, vende franquicias para ubicar restaurantes en el país. Algunas veces la filial se apropiará u operará restaurantes previamente apropiados por franquiciados hasta que llegue un nuevo franquiciado. La filial no hace otro tipo de negocios.

La casa matriz también tiene filiales ubicadas en Estados Unidos que proveen bienes y/o servicios a la filial colombiana y sus franquiciados. Estos son:

- Servicios de I&D, marketing, entrenamiento al franquiciado, tecnología de venta al por menor, soporte de sistema POS (Point Of Sale), diseño de tiendas, legales y contabilidad.
- Publicidad y materiales promocionales.
- Asistencia a las negociaciones de inmuebles, administración de alquileres y remodelaciones.
- Alquiler o arrendamiento de equipos.
- Consultoría comercial, en gerencia de negocios, información del mercado, entrenamiento técnico en gerencia de negocios y operación de restaurantes.

Por otra parte, existen los Agentes de Desarrollo locales, que son contratistas independientes que apoyan la venta de franquicias, ubicación del sitio, las necesidades de arrendamiento de franquicia, brindar asistencia operativa y las funciones administrativas relacionadas, así como la formación para el franquiciado

En esta parte del contrato, se menciona de forma general qué productos se venden y qué formatos de negocio existen. También las terceras marcas que están permitidas dentro de los productos a ofrecer en los puntos de venta. Si es necesario ofrecer otras marcas, el requerimiento deberá ser propuesto por el franquiciado y será analizado por la casa matriz. Una vez negociado con la tercera marca, se realizará un contrato de *co-branding* con el tercero. Esto se aprueba solo en cada uno de los restaurantes.

Si se llegaran a discontinuar productos de terceras marcas, el franquiciado corre con las pérdidas en inversiones de equipos que esa implementación haya conllevado.

Por otra parte, se establece que la calidad de los productos y las prácticas de manufactura de los restaurantes, deben estar acorde a los lineamientos propuestos por las leyes colombianas de calidad para industria alimenticia y puntos de venta de alimentos.

Para terminar el primer ítem, la población a la que principalmente están dirigidos los productos son personas entre 16 y 50 años. Y no debe ser vendido producto a revendedores.

ii. Experiencia en el negocio

En éste ítem, se nombran a los directores, empleados y su experiencia con el negocio. Esto da una idea de la capacidad de apoyo que se tiene para fortalecer el negocio del franquiciado.

iii. Litigio

La casa matriz, filial y sus franquiciados han sido nombrados como parte de demandas por personas que reclamaron ser afectador por comer, trabajar o estar en los restaurantes. Han existido casos de demandas por casos de hepatitis u otras enfermedades que el consumidor dice haberlas adquirido en el restaurante, o casos de muerte, accidentes o asalto de terceros. La casa matriz y los afiliados se cubren con seguros ante estas responsabilidades. Se requiere que el franquiciante también se asegure ante estos riesgos.

iv. Quiebra

La declaración de quiebra se realizará bajo las leyes colombianas de bancarrota. Se aplicara al franquiciado por insolvencia y en ningún caso afectará al franquiciante.

v. Tasas de franquicia

Pago inicial de franquicia, más los pagos adicionales de instalación si es necesario.

vi. *Otros pagos*

- El depósito por leasing de equipos que será devuelto.
- Regalías (8% de las ventas brutas) – pago semanal.
- Publicidad (3,5% del total de las ventas brutas hasta el incremento a 4,5% es aprobado por franquiciados en Colombia – pago semanal.
- Fondos adicionales (establecido por franquiciados) – pago semanal.
- Publicidad local (establecida por franquiciados) – pago semanal.
- Publicidad de apertura de punto de venta (recomendado \$2.000 dólares) – para apertura.
- Auditoría (costos adicionales de auditoría equivalente al 100%) – a fecha de factura.
- Pagos retrasados (interés 10% por retraso de más de una semana; \$50 dólares por falta de pagos debida a cambio de bancos sin previo aviso; \$20 dólares por cheque devuelto; costos de cobros incluyendo abogados, cuando sea necesario).
- Entrenamiento (\$5.000 más \$1.000) – Antes de que el comprador asista al entrenamiento.
- Alquiler de local (\$500 - \$1.000 dólares mensuales) – Se hace depósito.
- Orden de equipamiento (Depósito de \$2.70 por \$100 dólares del precio del equipo; 5% sobre el precio del equipo por transferencia del bien; cargo por terminación anticipada del contrato)

- Sistema de filtración de agua (\$500 - \$4.000 dólares, dependiendo de la ubicación del restaurante y el tipo de contaminantes presentes en el área)
- Compra de equipos y fletes de envío (Costo de equipamiento más cobertura de flete de envío, impuestos y otros costos) – Una vez realizada la orden.
- Seguros (\$1.000 a \$2.500 dólares) – una vez firmada la licencia.
- Indemnización (responsabilidad, daños y costos, incluyendo abogados)
- Violación por “competencia desleal” (\$10.000 por cada tienda que compita, más 8% de las ventas brutas.
- Violación de confidencialidad
- Violación a la marca (\$250 dólares por día)
- No cumplimiento del manual de operaciones (Cargo adicional del 2% de las ventas brutas) – después de la tercera vez de continuo incumplimiento.
- Resolución de disputas (la mitad del costo de arbitraje y el total de abogados, tiempo del gerente de preparación, gastos de traslado y viajes)
- Traducción de idioma
- Entrenamiento del gerente (\$600 - \$2.000 dólares)
- Manual de operaciones (\$50 dólares)
- *Co-brand* (posibilidad de venta de productos de terceros) – pago semanal
- Impuestos

- Servicios de apoyo al punto de venta (\$100 dólares por un período de 90 días).
- Licencia de Software y costos de mantenimiento (\$460 dólares iniciales para la licencia. \$574 dólares si compra el sistema de otro proveedor; el mantenimiento anual tiene un valor de \$400 dólares).
- Resolución de conflictos con clientes (\$2 - \$20 dólares por incidente) – cada vez que se reciban quejas y se tenga que enviar un regalo al cliente.
- Reparación, actualización y remodelación (según requerimiento, pagado directamente al proveedor)
- Costo de implementación de Programa Opcional de Producto por Regiones

vii. Restricciones en recursos de productos y servicios

El franquiciado deberá comprar o alquilar productos o envases, materiales de construcción o equipos y otros materiales requeridos para la operación del restaurante, de acuerdo con las especificaciones dadas por el franquiciante.

El franquiciante podrá comprar algunos ítems a un proveedor certificado por el franquiciante o no, siempre y cuando cumpla con las especificaciones mencionadas. Sin embargo, es necesario notificar al franquiciante para que ese proveedor sea avalado.

Las bebidas serán suministradas por un solo proveedor designado por el franquiciante.

viii. Obligaciones del franquiciado

- Selección del lugar y adquisición o arrendamiento del mismo.
- Compras de preapertura o alquileres

- Entrenamiento inicial y durante la marcha
- Apertura del punto de venta
- Pagos
- Cumplimiento de los estándares y políticas / manual de operaciones
- Marca y propiedad de la información
- Restricciones de productos / servicios ofrecidos
- Garantía y requisitos de servicio al cliente
- Desarrollo territorial y cuotas de ventas
- Compra de productos y servicios durante la marcha del negocio
- Mantenimiento, apariencia y remodelaciones
- Aseguramientos
- Publicidad y mercadeo
- Indemnizaciones
- Participación del propietario / gerente
- Records y reportes
- Inspecciones y auditorías
- Transferencias

- Renovaciones
- Post – terminación
- No competencia
- Resolución de disputas

ix. Financiación

En Colombia no hay disponibilidad de financiación por parte de la casa matriz.

x. Obligaciones del franquiciante

- Pre apertura del punto de venta: asistencia con entrenamiento inicial. Aprobación de ubicación del local. La negociación de arrendamiento, para luego subarrendar al franquiciado. Estándares y especificaciones del local, diseño, apariencia y equipamiento del restaurante. Un representante del Agente de Desarrollo para consultar sobre la operación del negocio durante las horas dispuestas. Uso del Manual de Operaciones y otros materiales para la operación del restaurante.
- Obligaciones después de la apertura: Durante la operación del negocio, el franquiciante proveerá un representante del Agente de Desarrollo a quien el franquiciado podrá consultar cualquier inquietud durante las horas designadas para éste efecto. Un programa de asistencia que incluye material escrito con nuevos desarrollos y técnicas. Acceso al personal de oficina durante las horas normales de trabajo para consultas. Además de la opción de remodelar el restaurante solo con un consentimiento escrito.

- Programas de publicidad: La contribución para publicidad es depositada en un fondo cuyo propósito es determinar cómo la publicidad puede ser ubicada y crear políticas de gastos y procedimientos con respecto a la promoción de la marca en la región. Ese fondo es gobernado por los mismos franquiciados que apliquen y sean elegidos.
- Computadores y sistemas registradores de dinero: Se requiere que el franquiciado disponga de un computador personal de base en el punto de venta, y deberá transmitir información de ventas y otros datos electrónicamente cada semana como mínimo. Cada franquiciado puede instalar un sistema diferente, siempre y cuando cumpla con las características establecidas por el franquiciante. Se requiere que el local tenga conexión a internet de banda ancha, y un antivirus seleccionado por el franquiciante. Además de la posibilidad de recibir pagos con tarjetas débito y crédito a clientes.
- Manuales de operaciones confidenciales: El franquiciante deberá dar el manual de operaciones confidencial, en dos formatos: electrónico y físico.
- Programa de entrenamiento: Después de la apertura del punto de venta, todos los individuos que firmaron el contrato harán parte de un entrenamiento. Se recomienda que se realice lo más cerca posible al punto de venta. Hay algunos cursos adicionales que se pueden tomar en Estados Unidos acerca de gerenciamiento, sistemas de publicidad, entre otros.
- Entrenamiento del gerente: Entrenamiento especializado para la dirección del punto de venta.
- Persona encargada del programa de entrenamiento: El franquiciado debe designar a un individuo para trabajar en su restaurante como la persona encargada, quien verá por la

operación del restaurante, el entrenamiento de los empleados, y maneje requisitos de clientes y quejas. Ésta persona puede ser el gerente, el asistente del gerente, un empleado o el franquiciado. El curso consiste en 20 sesiones online.

xi. Territorio

No se brinda un territorio exclusivo para ningún franquiciado. El franquiciante considera conceder territorios exclusivos a un número limitado de franquiciados que aceptan algunos objetivos de desarrollo.

Para reubicar un local, se tienen las mismas consideraciones que si se ubicara el nuevo punto de venta.

El franquiciante no garantiza que la ubicación del local que haya elegido el franquiciado, sea siempre ideal para el negocio. Es posible que en algunos casos haya que invertir más dinero en publicidad y mayor tiempo de gerenciamiento. Si las condiciones no son ideales, es posible que se sufra una caída en las ventas, por lo que el franquiciante no se responsabilizará.

xii. Marcas

El franquiciante brinda al franquiciado el derecho y licencia de usar el nombre y marca propiedad de la filial (franquiciante). El término “marca” incluye: nombres, marca registrada, marca del servicio y logos usados para identificar el restaurante o los bienes o servicios ofrecidos.

La marca está registrada en Patentes de Estados Unidos y Oficina de Marcas Registradas y tiene todas las declaraciones juradas y renovaciones requeridas. No se debe usar la marca para ningún objetivo diferente, de lo contrario se cobra \$250 dólares por día de violación.

xiii. Patentes, derechos de autor y propiedad de la información

El franquiciante no posee derechos de autor sobre materiales como: impresos, artes, tableros del menú, publicidad y materiales promocionales, manuales de operaciones. Pero si tiene el derecho de autor sobre un manual de diseño de los restaurantes y sobre el logo de los combos de niños. El franquiciante también tiene el derecho de autor sobre la información del sistema de la franquicia y su operación.

xiv. Obligación a participar en la operación del negocio

El franquiciado no tiene que supervisar personalmente su restaurante a menos que quiera ser pionero y moverse a otro país para establecer el restaurante. Si bien, no es necesaria su presencia en el negocio, si es necesario que reciba el entrenamiento y debe enviar al gerente al entrenamiento. Además se recomienda que se le dedique un tiempo sustancial al negocio.

xv. Restricciones sobre qué debe vender el franquiciado

El franquiciado debe operar el restaurante en estricto cumplimiento con los métodos, procedimientos, políticas, estándares y especificaciones requeridas por el franquiciante en el Manual de Operaciones. El franquiciado solo debe usar esas premisas para operar los restaurantes de la marca y no se puede operar otro negocio desde el punto de venta sin previo consentimiento del franquiciante.

Solo se pueden ofrecer los productos y servicios aprobados por el franquiciante. No se puede vender producto para que otros lo revendan.

xvi. Renovación, terminación, transferencia y resolución de disputas

- Plazo de la franquicia: El plazo es de 20 años, pero el franquiciado debe abrir el restaurante dentro de los 2 años después de firmar el contrato. Si el acuerdo con un tercero como una estación de servicio es menor a los 20 años, y no es renovado, se perderá el contrato de franquicia para esa ubicación una vez finalizado el período con esa estación de servicio.
- Renovación o extensión del plazo: El contrato de franquicia será automáticamente renovado por los siguientes 20 años a menos que se exija lo contrario
- Requisitos para renovación o extensión: En el momento de la renovación, es posible continuar con las mismas condiciones del contrato, en ese caso, las regalías aumentarán del 8% al 10%. Si se modifican los términos las regalías continúan siendo del 8%.
- Finalización por parte del franquiciado: Es posible terminar el contrato antes de lo permitido, solo para algunos formatos de negocio que lo requieren. Para otros formatos de menor incertidumbre, no se tiene el derecho a la terminación del contrato de franquicia.
- Finalización por parte del franquiciante: El franquiciante solo terminará el contrato con justa causa. Las causas pueden ser: remediables o no. Dentro de las remediables están: abandono, no pago de tasas, evasión, uso no autorizado de permisos, no presentación de reportes de ventas brutas o no presentación apropiada de las mismas, bancarrota, pérdida de permisos o licencias, no cumplimiento con el manual de operaciones. Las no remediables son: criminalidad, falsificación intencional de

información de ventas brutas o información financiera, fraude. También si el franquiciado es convicto o culpable de un delito, crimen o daño moral. Por uso ilegal del local. Además puede ser terminado si hay continuos desacatos del acuerdo así hayan sido remedidos.

- Obligaciones del franquiciado a la terminación del contrato: darse de alta, devolver el manual de operaciones, reasignación de números de teléfono a la filial y cancelación de permisos, registros, certificaciones. Si el franquiciado firmaba contrato de subarrendamiento del local, los derechos de franquicia se revierten hacia el franquiciante. Si el franquiciado tomaba en arriendo directo con el propietario, los derechos se revierten al franquiciante.
- Asignación del contrato por parte del franquiciante: El franquiciante se reserva el derecho de la asignación del contrato.
- Transferencia: Incluye transferencia del contrato de franquicia, activos o cambio de propiedad.
- Aprobación de transferencia: El franquiciante tiene el derecho de aprobar todas las transferencias. No se responsabilizará de retener aprobaciones de transferencia.
- Derecho del franquiciante de rechazar la compra de la franquicia: primero es ofrecida al mismo franquiciante y luego, en caso de rechazo se puede ofrecer a terceros.
- Muerte o discapacidad del franquiciado: Los derechos son trasladados al siguiente pariente cercano. Ellos asumen las obligaciones.

- Convenio de “no competencia” durante el término de la franquicia: No negocios idénticos o similares en ningún lado; si se incumple este acuerdo, el franquiciado debe pagar \$12.500 dólares por cada negocio y el 8% de las ventas brutas, y el franquiciado solicitará medida cautelar. El franquiciado no podrá revelar ninguna información confidencial a ninguna persona no autorizada.

xvii. Figuras públicas

No se usan figuras públicas para promover la franquicia o marca. Siempre que se quiere hacer, se debe pedir permiso al franquiciante.

xviii. Representación de ganancias

Casos de éxito de algunas franquicias pueden no aplicar a todas las franquicias. El franquiciante no garantiza el éxito de la franquicia ni se hace cargo de pérdidas.

xix. Declaraciones financieras

Se muestra en esta parte la hoja de balance, declaración de pérdidas y ganancias y otra información financiera de la compañía.

xx. Contratos

Acuerdo de franquicia, cuestionario de divulgación de franquicia, contrato del formato de punto de venta, contrato de co-branding (terceras marcas), subarriendo del local, autorización de pagos automáticos, convenio de confidencialidad del manual de operaciones, equipos alquilados, políticas de privacidad.

ENTREVISTA CON EL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA “B”

El 24 y 25 de octubre del 2013, se realizó una entrevista al Gerente General de una empresa estadounidense y franquiciante en Latinoamérica. Se planearon una serie de preguntas relacionadas con las generalidades del sistema, los activos específicos a proteger y los riesgos de la relación contractual. A continuación se desarrollan las preguntas y respuestas obtenidas.

- *¿Por qué franquicia y no otra relación comercial o estructura de gobernancia?*

“Cómo se quiere ver de acá a una cantidad de años en el futuro. Visión de la compañía para construir los diferentes caminos para llegar a cumplir esa meta. Ser expedicionario y no aventurero, conociendo a dónde se va a llegar y cómo se va a llegar”.

“Luego de tener la visión clara, analizar de forma financiera si es mejor inversión propia a menor escala, franquiciar o asociarse”.

“Si es un inversor, es toma de deuda. En esta estrategia el dominio de las decisiones no es un problema porque sigue siendo de la empresa tomadora de deuda”.

“Cuando hay una sociedad con una empresa grande, es posible que sea complejo, porque las decisiones de negocio pasan a ser compartidas, es donde empresas familiares tienen la primera disyuntiva. Deben revisar si están dispuestos a compartir las decisiones o no. Económica y operativamente, incorpora ventajas y desventajas, además de que se pueden generar conflictos”.

“En el modelo de franquicia, se hace crecer una marca a partir de inversores independiente los cuales invierten a partir de un contrato donde todos tenemos derechos y obligaciones, mis

obligaciones como franquiciante, son cobrar un *fee*³³ de ingreso y otro operativo. El de ingreso es para la estructura e instalación, así como todo lo referente al montaje del negocio, también es la llave de ingreso al negocio. Por otra parte, el *fee* operativo tiene que ver con lo que mi gestión le aporta a ese negocio para garantizar su rentabilidad, eso es mercadeo, gestión de materias primas e insumos con costo bajo, que permita ganar un margen, además asegurar la calidad y el abastecimiento. Lo que se busca es que el franquiciado opere. Todo lo que se hace antes de llegar al punto de venta se lo doy yo. Por eso hay que operar bajo procesos”.

- *¿Cómo se protege a la franquicia?*

“Lo mejor es la relación ganar – ganar. Que el inversor sienta que no está gastando dinero, sino por el contrario, invirtiéndolo en un servicio de apoyo y apalancamiento de una marca que vale la pena, que vea la diferencia con la situación de un negocio propio. Por esto el franquiciante tiene la gran responsabilidad de entrenar a todos sus franquiciados de la misma forma. El diseño de crecimiento con franquicias es dinámico, funciona bien y permite crecer rápidamente”.

- *¿Cuál es la incertidumbre de los franquiciados?*

“El direccionamiento de los recursos; la cultura de la compañía; el aseguramiento de la marca en el tiempo; inversión en publicidad y marketing para la franquicia; Investigación y Desarrollo; acciones frente a la competencia; respaldo del franquiciante; localización del punto de venta; mercado objetivo; política de precios; qué EBITDA puedo esperar de esta inversión; cuál es el camino para generar los resultados esperados?”.

³³ Canon.

- *¿Es necesario tener central de abastecimiento?*

“Los que no operan organizadamente tienden a perder hegemonía, estandarización y otras cosas que el cliente valora. Lo que busca el cliente es encontrar el mismo producto en todos los puntos de venta del mundo”.

- *¿Se procesa algo en las centrales de abastecimiento?*

“Relativo depende del país si proceso o no, tiene que ver con situaciones de momento coyuntural del país, si es conveniente o no, por control sanitario, hay países que son más complejos otros más industrializados, en los cuales hay industria desarrollada en la que te puedes apoyar. Hay otros países en los que no hay proveedores, entonces hay que crearlos. No está escrito el cómo lograr los proveedores, solo está escrito el centro del negocio. Hay estrategias ideales, pero en nuevos mercados hay nuevas monedas, políticas y entorno que implican que uno tenga la capacidad de reinventarse el negocio. No es lo mismo operar en cada país. Los modelos de países desarrollados no aplican para países en desarrollo, necesitan ajustes”.

- *¿Cuáles son los riesgos más comunes?*

“Cuando buscas un franquiciado, no buscas un inversor, porque inversores hay muchos. El riesgo siempre es que la franquicia no funcione, y eso por lo general se da cuando no está implicado el franquiciado en la operación del negocio. Por eso se debe llamar “Dueño Operador”, porque debe involucrarse con las necesidades del negocio. Debe comprometerse con lo más valioso para una persona no es el dinero, es el tiempo. Por eso el estudio que se hace al franquiciado no es menor.”

Además algo que se debe tener en cuenta es que el franquiciante pasa a ser un consultor, los *fee* son pagos de consultoría. Este *dueño operador*³⁴ paga el *fee* para que el franquiciante le marque el camino, lo estimule, sea su gerente de marketing. Entonces el franquiciado es un proveedor de servicios y no nos podemos dar la libertad de tomar decisiones erróneas sin entender que afectarán a los franquiciados.

- *¿Cómo logran que el “Dueño Operador” sepa cómo administrar el negocio?*

“A la gente se la entrena. Lo primero que se hace una vez firma el contrato, y que entra dentro del *fee* operativo, es la capacitación. Hay que dedicarle el tiempo que sea necesario conociendo todos los procesos que se dan dentro de un punto de venta, dentro de esto está cómo se recibe la mercadería, cómo se le pide al centro de distribución, cada cuánto se compra, cómo se almacena, cómo se procesa en cocina, presentación de productos, administración de la rotación de productos. Los detalles deben ser conocidos por el dueño para luego saber cómo se administra un negocio en la realidad, porque nada podrá extrañarlo en los resultados”.

³⁴ Franquiciado.

- *¿Los locales son del franquiciado, o del franquiciante?*

“Normalmente un dueño de un local termina siendo el franquiciado. Es posible que se le compre o se le alquile. Pero también es importante entender que tener un local, no asegura la operación del negocio en esa ubicación”.

“Además, la estrategia es relativa a la realidad y la negociación con cada franquiciado. Por lo general, si el franquiciante compra un local es porque sirve como punto de venta y porque seguramente tiene un valor inmobiliario importante”.

- *¿Las máquinas son del franquiciado o del franquiciante?*

“Cuando el punto de venta es propio (no franquiciado), la responsabilidad de las máquinas es propia. Y por ejemplo, en el caso que haya algún proceso específico que se realiza solo con la máquina del proveedor y se requiere de un contrato de comodato de la máquina, se realiza directamente con el proveedor”.

“En el caso de ser un punto de venta de un tercero (franquiciado), con el *fee* que paga, está comprando la instalación completa del lugar, esto incluye las máquinas y equipos para operación”.

“Básicamente si tienes la estructura suficiente para comprarle a un proveedor mayor cantidad y reducir precios, es una solución viable para incluir las máquinas en las franquicias. Otra opción es, hacer el puente directo entre proveedor y el franquiciado. Tiene que ver con la economía de escala, porque si se tiene el poder de negociación necesario dado que se ha comprado una cantidad importante de máquinas, es posible negociar la renovación de tecnología, los repuestos, servicios, etc”.

“Esto también funciona para los insumos, materia prima y servicios”.

- *¿Cuánto tiempo dura la relación contractual de la franquicia?*

“Los contratos de una franquicia por lo general son largos porque mismo el franquiciado lo pide un contrato largo de no menos de 5 años. No le sirve que tu mañana le cambies las condiciones y aparte no tiene tiempo de *fee* de ingreso si no. Necesita un tiempo importante para recuperarlo”.

- *¿Cómo actúa la empresa, si al conocer el negocio a profundidad, el franquiciado termina el contrato e inicia un nuevo negocio igual o similar que sería la competencia de la empresa?*

“Por eso en el contrato se debe dejar plasmado todo lo que se considere riesgo”.

“Cada cual hace lo que quiera, por eso es importante dejar claro de quién es el espacio físico y las maquinas. Lo que sí es claro es que la marca es del franquiciante. El resto son coberturas para no dejarle una competencia a él”.

- *¿Qué pasa si el franquiciado devuelve la franquicia, se cierra el punto de venta?, ¿Se compra y la opera el franquiciante?*

Puede pasar que el país entre en crisis y que el franquiciado no quiera más el local. El franquiciante se sienta a negociar y por lo general no se tiende a cerrar puntos de venta, se recompran. A no ser que sea por rediseño. Las decisiones del negocio son estratégicas y van más allá de la coyuntura política.

- *¿Quién elige el personal de la franquicia, y quién asume los riesgos laborales?*

“El personal lo contrata el franquiciado, y los contratos se realizan bajo las legislaciones locales, igual que con cualquier empresa. Nosotros no contratamos empleados. Pero si les capacitamos al personal, esto lo pagaron dentro del *fee* de ingreso, pero los problemas laborales son de ellos, el vínculo solo es la marca, la capacitación y los procesos. No los empleados”.

- *¿Hay algún software para controlar a las franquicias?*

“Normalmente cuando uno empieza a crecer si no tiene software, pierde estandarización y control. La idea es centralizar la estructura administrativa”.

“Además para el control, hay auditorías, conteo de tickets, para verificar la venta”.

“Por otra parte, cuando se entrega producto desde la central de abastecimiento, se tiene parte de la información de inventario, así se tiene también la información de cuánto se venda. El riesgo es que le esté comprando a otro que no sea yo”

- *¿Los precios en todos los puntos de venta son iguales?*

La segmentación de precios tiene que ver con el entorno y la estrategia de la marca. La estructura de los lugares es distinta, es por eso que no en todos los puntos de venta se puede vender al mismo precio, pero tampoco pueden competir entre ellos si están muy cerca, entonces se suben los precios simultáneamente”.